



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

GUSTAVO HENRIQUE PESSOA PORPINO

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE DESTINOS:
UMA ANÁLISE ATRAVÉS DA PERCEPÇÃO DOS OPERADORES DE TURISMO
DA CIDADE DE SÃO PAULO SOBRE O DESTINO NATAL, BRASIL**

NATAL/RN

2015

GUSTAVO HENRIQUE PESSOA PORPINO

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE DESTINOS:
UMA ANÁLISE ATRAVÉS DA PERCEPÇÃO DOS OPERADORES DE TURISMO
DA CIDADE DE SÃO PAULO SOBRE O DESTINO NATAL, BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre em Turismo.

Orientadora: Profa. Dra. Lissa Valéria F. Ferreira

NATAL/RN

2015

Catálogo da Publicação na Fonte. UFRN. Biblioteca Setorial do CCSA.
Divisão de Serviços Técnicos.

Porpino, Gustavo Henrique Pessoa.

Posicionamento estratégico de destinos: uma análise através da percepção dos operadores de turismo da cidade de São Paulo sobre o destino Natal, Brasil / Gustavo Henrique Pessoa Porpino. – Natal, 2015.
97 f.

Orientadora: Profa. Dra. Lissa Valéria Fernandes Ferreira.

Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-graduação em Turismo.

1. Turismo – Dissertação. 2. Destino turístico – Dissertação. 3. Marketing turístico – Dissertação. 4. Competitividade de – Dissertação. I. Ferreira, Lissa Valéria Fernandes. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 338.48

GUSTAVO HENRIQUE PESSOA PORPINO

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE DESTINOS:
UMA ANÁLISE ATRAVÉS DA PERCEPÇÃO DOS OPERADORES DE TURISMO
DA CIDADE DE SÃO PAULO SOBRE O DESTINO NATAL, BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre em Turismo.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Lissa Valéria Fernandes Ferreira

Orientadora - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof.^a Dra. Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto

Examinadora - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Sidcley D'sordi Alves Alegrini da Silva

Examinador - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

NATAL/RN

2015

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por haver me proporcionado a dádiva da vida, me dado a capacidade mental para absorver os ensinamentos no curso do tempo, me colocado no seio de uma família com boa índole e pródiga de bons ensinamentos cristãos, e, ainda, pela força que me oferece nos momentos difíceis desta vida terrena.

Aos meus pais, Aristides (*in memoriam*) e Célia, que se esforçaram para me proporcionar uma educação digna e exitosa, e que agora, certamente, se sentem gratificados com este filho por mais uma etapa acadêmica concluída.

À minha esposa Ticiane que, ao longo deste período, me apoiou e incentivou com os estudos acadêmicos, pela paciência e compreensão que demonstrou nos inúmeros dias quando me ausentei do convívio familiar para me dedicar ao mestrado.

Um agradecimento especial a meu filho Guilherme que, em muitas ocasiões, precisou entender a ausência do “pai presente”, pois o esforço dispensado nesta luta teve o objetivo de criar condições à minha melhoria profissional, e desse modo, poder proporcionar uma vida melhor aos membros da família, dentre outros objetivos.

Ao meu irmão mais velho Cláudio, que sempre me ajudou e me apoiou nos momentos difíceis e em todos os outros de minha vida.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte, por haver proporcionado uma sólida educação superior, inicialmente na graduação em ciências econômicas e, desta feita, no mestrado em gestão do turismo.

À minha orientadora, Lissa Valéria Ferreira, por socializar seus conhecimentos, pela paciência, apoio, competência profissional, e por acreditar no meu potencial como pesquisador e no projeto ora apresentado.

À banca examinadora, Leilianne Barreto e Sidcley Alegrini da Silva, por aceitarem meu convite e acreditarem na contribuição científica que o presente estudo poderá proporcionar.

À professora Maria Valéria de Araújo, pelo apoio, competência e interesse dispensado ao estudo em tela.

À professora Patricia Amaral, pelo apoio e incentivo desde a primeira hora, em especial, por ocasião da construção do anteprojeto de pesquisa.

A todos os meus amigos do mestrado, em especial à Fernanda, Ana Catarina, Guta, Marcela, Danielle e Eugênia, que me ajudaram, de alguma forma, na construção deste trabalho.

Finalmente, a todos aqueles que participaram e contribuíram no sentido de que o presente estudo fosse levado a cabo, e assim concluído, possa apontar alternativas para o melhor posicionamento estratégico do destino Natal na capital paulista, e, por conseguinte, proporcionar um incremento em seus níveis de competitividade.

“Não custa nada pensar grande.
E pensar grande significa pensar além do
próprio tempo, no tempo dos outros.
Não com arrogância, mas com humildade.
Vale a pena pensar grande!”

(Amyr Klink)

RESUMO

O turismo constitui uma atividade propulsora de melhorias econômicas e sociais em inúmeros lugares ao redor do mundo, e a cidade de Natal se posiciona como um dos principais destinos turísticos do Nordeste brasileiro. Desse modo, o objetivo do presente estudo consistiu em analisar o posicionamento estratégico do destino Natal por meio da percepção dos operadores de turismo da cidade de São Paulo, principal mercado emissor de turistas do país. O estudo de caráter descritivo-exploratório utilizou uma abordagem qualitativa e teve, como universo de pesquisa, operadoras de turismo da capital paulista que comercializam o destino Natal. Na coleta de dados, utilizaram-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de campo, sendo este último efetivado por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado. Já a técnica utilizada para a análise dos dados foi a análise de conteúdo, iniciada mediante seleção do material coletado e concluída com o processo de categorização. Quanto aos resultados do estudo, percebeu-se que o paulistano que viaja ao destino Natal tem um perfil demográfico que sugere à prática do turismo sustentável, está à procura do turismo de sol e praia, e valoriza as belezas naturais do lugar. Os operadores de turismo entrevistados avaliaram, positivamente, a cidade de Natal, e destacaram os seguintes atributos do destino: praias, belezas naturais, hotelaria, receptividade dos autóctones, gastronomia, dentre outros. Ademais, os respondentes demonstraram ter um forte apego ao destino. No que se refere aos aspectos negativos, prevaleceu a observância da ineficiência dos governos locais, onde a deterioração da malha aérea e a incipiente promoção do destino foram apontados como os dois principais gargalos. Ao analisar a concorrência, identificou-se que Fortaleza, Porto de Galinhas e Maceió são os três principais concorrentes de Natal, sendo o destino pernambucano o que apresenta melhor avaliação. Por fim, observou-se que não existe uma diferenciação relevante no destino Natal.

Palavras-chave: Marketing turístico. Competitividade de destinos. Posicionamento estratégico.

RESÚMEN

El turismo constituye una actividad propulsora de mejoras económicas y sociales en incontables lugares alrededor del mundo, y la ciudad de Natal se posiciona como uno de los principales destinos turísticos del Nordeste brasileño. De ese modo, el objetivo del presente estudio consistió en analizar el posicionamiento estratégico del destino Natal por medio de la percepción de los operadores de turismo de la ciudad de São Paulo, principal mercado emisor de turistas del país. El estudio de carácter descriptivo-exploratorio utilizó un abordaje cualitativo y tuvo, como universo de investigación, operadoras de turismo de la capital paulista que comercializan el destino Natal. En la colecta de datos, se utilizaron la investigación bibliográfica y el estudio de campo, siendo este último efectuado por medio de un guión de entrevista semiestructurado. Ya la técnica utilizada para el análisis de los datos fue el análisis de contenido, iniciada mediante selección del material recolectado y concluida con el proceso de categorización. Cuanto a los resultados del estudio, se percibió que el paulistano que viaja al destino Natal tiene un perfil demográfico que sugiere a la práctica del turismo sustentable, está a la busca del turismo de sol y playa, y valora las bellezas naturales del lugar. Los operadores de turismo entrevistados evaluaron, positivamente, la ciudad de Natal, y destacaron los siguientes atributos del destino: playas, bellezas naturales, hostelería, receptividad de los autóctonos, gastronomía, de entre otros. Además, los respondientes demostraron tener un fuerte encariño al destino. En lo que se refiere a los aspectos negativos, prevaleció la observancia de la ineficacia de los gobiernos locales, donde el deterioro de la malla aérea y la incipiente promoción del destino fueron apuntados como los dos principales gargalos. Al analizar la competencia, se identificó que Fortaleza, Porto de Galinhas y Maceió son los tres principales concurrentes de Natal, siendo el destino pernambucano lo que presenta mejor evaluación. Por fin, se observó que no existe una diferenciación relevante en el destino Natal.

Palabras-clave: Marketing turístico. Competitividad de destinos. Posicionamiento estratégico.

LISTA DE SIGLAS

AL	Alagoas
BA	Bahia
BNTM	<i>Brazil National Tourism Mart</i>
BRAZTOA	Associação Brasileira das Operadoras de Turismo
DAFO	Debilidades, ameaças, fortalezas e oportunidades
DMO	<i>Destination Marketing Organization.</i>
EMPROTUR	Empresa Potiguar de Promoção Turística
EUA	Estados Unidos da América
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
MTUR	Ministério do Turismo
OMT	Organização Mundial de Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
RN	Rio Grande do Norte
RS	Rio Grande do Sul
SAVE	<i>Scientific, academic, volunteer, and educational</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SETUR-RN	Secretaria de Turismo do Rio Grande do Norte
TTCI	Índice de Competitividade da Indústria de Viagem e Turismo
UNWTO	<i>Mundial Tourism Organization</i>
WEF	<i>World Economic Forum</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - A roda dinâmica dos participantes do destino turístico	31
Figura 02 – Composição dos subíndices do TTCI	36
Figura 03 – Três estratégias genéricas	38
Figura 04 – Os campos de gestão	50
Figura 05 – Perfil do turista paulistano que compra Natal	60
Figura 06 – Perfil do turista paulistano que compra Natal – classe social	61
Figura 07 – Motivação do paulistano para a escolha de Natal	62
Figura 08 – Principais destinos concorrentes no Nordeste	65
Figura 09 – Percepção sobre o destino Natal	73
Figura 10 – Posicionamento de Natal na cidade de São Paulo	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Elementos do marketing estratégico	22
Quadro 02 - Paralelismo entre empresa e cidade	23
Quadro 03 – Intenção de viagem de brasileiros (Mar/2013-Fev/2014)	42
Quadro 04 – Segmentos turísticos prioritários no Brasil	48
Quadro 05 – Operadoras de Turismo selecionadas.....	54
Quadro 06 – Questões da pesquisa	55
Quadro 07 – Matriz DAFO do destino Natal	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Dados Gerais do Turismo Mundial.....	15
Tabela 02 - Fluxo Turístico do RN - 2006/2012	16

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMÁTICA	14
1.2 JUSTIFICATIVA	17
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo geral.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 MARKETING ESTRATÉGICO	19
2.1.1 Marketing de cidades	23
2.1.1.1 As decisões estratégicas	26
2.1.2 Marketing de destinos turísticos	28
2.2 COMPETITIVIDADE DOS DESTINOS TURÍSTICOS	33
2.2.1 Estratégias competitivas genéricas.....	38
2.2.2 Análise da concorrência	40
2.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	42
2.3.1 Segmentação do mercado turístico	45
2.3.2 Posicionamento de destinos turísticos.....	49
3 METODOLOGIA	52
3.1 TIPO DE PESQUISA	52
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	53
3.3 COLETA DE DADOS	54
3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	55
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE	57
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1 PERFIL DO TURISTA	59
4.2 MOTIVAÇÃO	61
4.3 CONCORRÊNCIA	63
4.3.1 Fortalezas e debilidades dos concorrentes	66
4.3.1.1 Cidade de Fortaleza	66
4.3.1.2 Destino Porto de Galinhas	68
4.3.1.3 Cidade de Maceió	70
4.4 PERCEPÇÃO	72

4.5 PROMOÇÃO	77
4.6 DIFERENCIAÇÃO	79
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	81
5.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE NATAL NA CIDADE DE SÃO PAULO..	81
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	86
5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICE	95
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA - PESQUISA DE CAMPO	96

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMÁTICA

A efetivação de estratégias de marketing adequadas é fator determinante para o bom desenvolvimento turístico de um país, região ou localidade. Entende-se que o esforço de marketing vai muito além das ações de promoção e divulgação de um destino turístico, sendo fundamentais para o sucesso dos destinos. O marketing turístico tem como papel primordial o suprimento das necessidades e o atendimento dos anseios da população autóctone e turistas. Assim sendo, considera-se relevante a melhoria contínua das condições econômicas e sociais da comunidade local, que tem no turismo uma alternativa de desenvolvimento econômico, social e cultural.

Conhecer o posicionamento de uma cidade turística se faz necessário, uma vez que ele deve estar em consonância com as expectativas do turista em potencial, que, por sua vez, é influenciado pelos mercados, acompanha ou não os modismos, e se comporta de maneira mais consciente, com certa independência e alto grau de exigência. Os destinos turísticos que não reconhecem e avaliam o seu posicionamento no mercado demonstram uma falta de profissionalismo e prioridade com o setor e, como consequência, podem amargar índices de competitividade inferiores aos dos seus concorrentes.

Os autores Bigné, Font e Andreu (2000), ao escreverem a obra “Marketing de Destinos Turísticos”, realizam uma profunda abordagem a respeito do tema e incorrem na investigação quanto ao papel desempenhado pelo marketing na comercialização de destinos, à função das organizações turísticas no marketing dos destinos, ao planejamento estratégico de marketing e ao desenvolvimento do turismo nas localidades.

Ao se abordar o “marketing de cidades” - tema investigado pela autora espanhola Elizagarate (2003) - constata-se que as localidades devem ser geridas como empresas, pois elas, também, objetivam a satisfação de clientes internos e externos, visam alcançar um maior grau de eficiência e eficácia na sua prestação de serviços e, buscam adquirir um posicionamento estratégico competitivo frente às demais cidades concorrentes.

De acordo com o estudo de competitividade da indústria de viagem e turismo, publicado, em 2013, pelo Fórum Econômico Mundial, o turismo já é responsável por 9% do PIB mundial, pela geração de 120 milhões de empregos diretos e outros 125 milhões de empregos indiretos em indústrias relacionadas. O estudo ressalta, ainda, um crescimento na ordem de 4% dos desembarques internacionais no ano de 2012, além de esperar um

crescimento entre 3% e 4% em 2013, sendo esse incremento justificado, em parte, pela existência de demanda da classe média emergente de algumas economias desenvolvidas (WORLD ECONOMIC FORUM, 2013).

Tabela 01 – Dados Gerais do Turismo Mundial

Participação no PIB Global	9 %
Geração de empregos diretos	120 milhões
Geração de empregos indiretos	125 milhões
Crescimento nos desembarques internacionais em 2012	4 %
Expectativa de crescimento nos desembarques internacionais em 2013	Entre 3% e 4 %

Fonte: World Economic Forum (2013).

Ao analisar os dados acima, que destoam da realidade econômica mundial vigente, caracterizada por um desaquecimento do setor industrial e elevada taxa de desemprego, acredita-se que países, regiões e cidades deveriam enveredar pelo fomento da atividade turística como meio de alavancar o crescimento econômico e a criação de empregos. Dentre os muitos destinos, poderiam estar presentes o Brasil, o estado do Rio Grande do Norte e a sua capital Natal, objeto deste estudo.

Ainda de acordo com o estudo de competitividade 2013, o Brasil saltou, apenas, uma posição, da 52º para 51º, dentre os 140 (cento e quarenta) países incluídos no relatório, o que demonstra a fragilidade competitiva deste país. Apenas nos pilares recursos naturais e recursos culturais, o Brasil se apresenta muito bem avaliado, sendo, respectivamente, o primeiro e o vigésimo terceiro colocado (WORLD ECONOMIC FORUM, 2013).

Quanto ao destino turístico Natal, a cidade foi avaliada, no ano de 2014, por meio do estudo de competitividade dos destinos indutores do desenvolvimento turístico regional, quando o Ministério do Turismo (MTUR) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), realizou um amplo trabalho nos estados da federação. No estudo, foram abordadas 13 (treze) dimensões e analisadas 60 (sessenta) variáveis que influenciam na competitividade dos destinos (BRASIL, 2014).

A capital potiguar, no índice geral, conseguiu uma nota média de 65,1%, abaixo da nota média entre as capitais (68,2%), entretanto foi avaliada em condição superior à média geral dos municípios indutores, que foi de 59,5%. O estudo evidencia a falta de

competitividade do Brasil e de seus destinos turísticos, que precisam de uma vez por todas elaborar estratégias que visem à melhoria dos seus produtos turísticos (BRASIL, 2014).

Investigando os indicadores do fluxo turístico do estado do Rio Grande do Norte, levantados na Secretaria Estadual de Turismo (RIO GRANDE DO NORTE, 2013), observa-se que tanto o estado como a capital, no período de 2006 a 2012, alcançaram incremento anual no fluxo de visitantes, contudo, enquanto o número de turistas nacionais cresceu a ordem de 39% no período, o número de estrangeiros decresceu 51% na cidade, conforme pode ser observado na tabela 2.

Tabela 02 - Fluxo Turístico do RN - 2006/2012

FLUXO TURÍSTICO GLOBAL							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
NATAL							
BRASILEIROS	1.147.221	1.155.009	1.218.104	1.344.415	1.529.511	1.552.589	1.590.187
ESTRANGEIROS	226.012	196.118	173.047	131.322	120.591	122.264	110.912
TOTAL	1.373.233	1.351.127	1.391.151	1.475.737	1.650.102	1.674.853	1.701.099
RIO GRANDE DO NORTE							
BRASILEIROS	1.887.718	1.923.974	1.971.502	2.146.466	2.406.697	2.427.281	2.449.726
ESTRANGEIROS	299.162	255.951	229.979	181.020	168.276	168.741	168.622
TOTAL	2.186.880	2.179.925	2.201.481	2.327.486	2.574.973	2.596.022	2.618.348

Fonte: RN (2013).

De acordo com duas pesquisas de demanda turística realizadas nos meses de maio, junho e julho de 2012 pela Start Pesquisa e Consultoria Técnica, empresa contratada pela Secretaria de Turismo do RN, o turista nacional representou o percentual de 88,2% e 90,7% respectivamente, enquanto o turista estrangeiro representou 11,8% e 9,3% (RN, 2012a, 2012b). É evidente a redução do fluxo internacional e o incremento do fluxo de brasileiros para o destino Natal, o que deveria ser objeto de outro estudo acadêmico.

Na pesquisa de julho de 2012, o estado de São Paulo (com 16,7% dos turistas entrevistados) continuou como o maior emissor de turistas para o estado, seguido de Pernambuco (12,7%), Ceará (11,8%) e Rio de Janeiro (10,9%). Entre as principais cidades emissoras, Recife apareceu, mais uma vez, em primeiro lugar (com 10,9%), seguida de São Paulo (10,8%), Fortaleza (10,3%), Rio de Janeiro (9,1%) e Brasília (6,9%). Vale salientar que,

historicamente, a capital paulista aparecia como principal emissora de turistas para a cidade do Natal (RN, 2012b).

Ressalta-se ainda que, de acordo com um estudo realizado pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) sobre a caracterização e o dimensionamento do turismo doméstico no Brasil – 2010/2011, o estado de São Paulo participa com 22,5% do fluxo emissivo no país, enquanto que os estados do Rio de Janeiro e de Minas Gerais representam, respectivamente, 8,6% e 8,0% desse movimento emissivo (BRASIL, 2012).

Portanto, o estudo em pauta tem uma abordagem funcionalista, na medida em que busca contribuir, de maneira efetiva, com as políticas públicas e privadas vigentes no destino Natal. O trabalho abordará temas relacionados ao marketing de destinos turísticos, competitividade no turismo e posicionamento estratégico.

Desse modo, acredita-se que o presente estudo responderá à questão que se mostra fundamental para o planejamento estratégico do destino: Qual o posicionamento estratégico do destino Natal na cidade de São Paulo, principal emissora de turistas no Brasil?

1.2 JUSTIFICATIVA

No período compreendido entre os anos de 2003 e 2010, este pesquisador desenvolveu o seu trabalho profissional junto à Secretaria de Turismo do Rio Grande do Norte (SETUR-RN) e a Empresa Potiguar de Promoção Turística (EMPROTUR), essa última é o órgão responsável pela política de promoção turística estadual. Desse modo, o pesquisador teve a oportunidade de trabalhar essa promoção, voltada para a captação de turistas nacionais e internacionais, e assim, passou a conhecer alguns mercados, a se interessar por tendências no comportamento do consumidor-turista, além de identificar carências, fragilidades e importantes necessidades no turismo potiguar.

O Rio Grande do Norte foi um dos estados que vislumbrou, no turismo, a possibilidade de melhoria das condições econômicas e sociais de sua população, tendo em vista que, a partir de 1982, realizou relevantes obras estruturantes com a finalidade de alavancar essa atividade econômica, até então pouco explorada em território potiguar. A criação da Via Costeira constituiu o marco inicial desse processo, que contou com a construção do Centro de Convenções de Natal, com a intervenção urbanística do bairro de Ponta Negra e a ampliação do aeroporto internacional Augusto Severo em Parnamirim. O governo do estado do RN também implementou importantes programas de capacitação e qualificação na área do turismo, sobretudo com o advento do hotel Escola Barreira Roxa,

passando, ainda, a investir na promoção e divulgação do destino no mercado nacional e internacional.

Apesar disso, verifica-se que houve um intenso declínio no fluxo turístico internacional (ver tabela 2), ocasionado pela redução drástica no número de voos charters (reduziu de quatorze para três voos) durante o período 2006-2011, que ocorreu em parte, devido ao desaquecimento econômico do continente europeu. Outro aspecto a ser considerado é a não renovação do produto turístico potiguar e natalense, fato que dificulta ações de fidelização do turista que já visitou esse destino.

No que se refere à contribuição teórica deste trabalho, ele se propõe a evidenciar a relevância dos estudos em marketing de destinos turísticos, competitividade no turismo e posicionamento estratégico, no sentido de que esses temas são considerados determinantes para o desenvolvimento sustentável das localidades turísticas.

Portanto, as questões apresentadas anteriormente, aliadas a uma lacuna de conhecimento do real posicionamento estratégico do destino Natal na cidade de São Paulo, fazem deste estudo um relevante trabalho nas áreas de marketing e estratégias competitivas. Ademais, o trabalho se mostra original - não há estudo similar sobre o posicionamento da capital potiguar – e, ao mesmo tempo, oportuno, tendo em vista a premente necessidade de melhoria da competitividade do destino.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o posicionamento estratégico do destino Natal através da percepção dos operadores de turismo da cidade de São Paulo, principal mercado emissor brasileiro.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o perfil da demanda que compra o destino Natal na cidade de São Paulo.
- b) Estudar a motivação do fluxo turístico para Natal.
- c) Compreender a percepção dos operadores de turismo sobre o destino.
- d) Analisar os principais destinos concorrentes e seus aspectos relevantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING ESTRATÉGICO

Inicialmente, se faz necessário revelar que “Marketing” é uma ciência descritiva que envolve o estudo de como as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas. Sendo assim, a administração de marketing é uma ciência normativa que envolve criação e oferta de valores para estimular a transação desejada (KOTLER, 1972 apud LAS CASAS, 2010).

Uma das primeiras definições de marketing foi realizada em 1960 pela *American Marketing Association*¹, quando uma comissão especializada na área, o definiu como sendo o desempenho de atividades comerciais que direcionam o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário (LAS CASAS, 2010). Posteriormente, a mesma associação atualizou a sua definição e passou a considerar o marketing uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (KOTLER; KELLER, 2006).

Na visão de Webster (1997 apud HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005), o marketing deve ser visto como o projeto e a gestão de todos os processos de negócios necessários para definir, elaborar e entregar valor para os clientes. Segundo esse autor, uma lista de processos de marketing deve incluir processos que definem valor, desenvolvem valor e entregam valor.

Como instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing se utiliza o plano de marketing, que é dividido em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de venda e serviços (KOTLER; KELLER, 2006).

Na observação de Wind e Robertson (1983 apud IYAMABO; OTUBANJO, 2013), marketing estratégico é a busca de vantagem competitiva e de consumo no longo prazo, revestido de uma sobreposição em alguns pontos da estratégia de negócios no tocante à

¹ Em português significa Associação Americana de Marketing.

relação existente entre marketing e planejamento estratégico. Esses autores traçam a estrutura conceitual do marketing estratégico para identificar oportunidades de mercado, seguidas por análises de oportunidades e possíveis ameaças. Já na definição de Cook (1985) citado por Iyamabo e Otubanjo (2013), o marketing estratégico é a maneira pela qual os recursos da empresa são alocados sobre risco na busca por uma vantagem diferencial.

O marketing estratégico também se apoia na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações, e tem a função de seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercados e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer. No marketing, afirma-se que o comprador procura não o produto em si, mas o serviço ou a solução de um problema que é suposto o produto oferecer (LAMBIN, 2000).

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing para os destinos turísticos é um processo complexo. Devido à diversidade de interesses e benefícios buscados pelos grupos de interesse, os destinos encontram dificuldades quando pretendem adotar uma gestão compatível à administração de empresas privadas (BIGNÉ; FONT; ANDREU, 2000). A complexidade no desenvolvimento dessa estratégia se mostra perceptível no caso do turismo brasileiro, incluindo, nesse contexto, o Rio Grande do Norte e os demais estados da Federação. Já as gestões governamentais que, na maioria das vezes, são renovadas a cada quatro anos, fazem com que aconteça um estancamento das políticas de turismo ou que haja alterações no rumo dessas políticas, seja na esfera federal, estadual ou municipal, e com isso, paralise muitos dos processos de desenvolvimento turístico em andamento.

As características básicas do marketing estratégico são descritas por Bigné, Font e Andreu (2000, p. 26):

O marketing estratégico orienta as atividades da organização a manter ou aumentar suas vantagens competitivas, através da formulação de objetivos e estratégias orientadas ao mercado. As ações que permitem o desenvolvimento estratégico são, entre outras, a pesquisa de mercados, segmentação de mercados e análise da concorrência atual e potencial.

A afirmação acima reforça a necessidade que o destino Natal tem em formular estratégias para que a cidade continue sendo um destino turístico desejável por brasileiros e estrangeiros, e caso isso não ocorra, a capital potiguar poderá entrar em um processo de desaceleração dessa importante atividade econômica, e, como consequência, amargar o desmantelamento do seu pujante parque hoteleiro.

No que concerne à orientação de mercado, os autores Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 6) fazem a seguinte consideração:

Uma orientação ao mercado pressupõe (1) um ou mais departamentos envolvidos em atividades voltadas ao desenvolvimento de uma compreensão das necessidades atuais e futuras dos clientes e dos fatores que as afetam, (2) o compartilhamento dessa compreensão por todos os departamentos e (3) os vários departamentos se engajando em atividades planejadas para satisfazer as necessidades de clientes.

Entretanto, outra importante consideração do ponto de vista estratégico diz respeito à abordagem sobre as mudanças, realizada pelo moderno pensador da administração estratégica, C. K. Prahalad (2000). O autor afirma que a paisagem competitiva está sendo moldada por grandes discontinuidades e pelo surgimento de imensas oportunidades para as empresas que estiverem alertas. Ainda segundo o autor, um dos maiores desafios da administração moderna é o de ser inovador, o que deve ser feito mediante discontinuidades frequentes e mudanças constantes nas decisões empresariais (LAS CASAS, 2010).

Na atividade turística, a busca por mudanças estratégicas também se faz necessária, uma vez que o setor é caracterizado por um dinamismo pujante e a congregação de grande número de destinos turísticos e empresas concorrentes. Por exemplo, o surgimento de novos destinos e o fortalecimento de outros já existentes, ameaçam os destinos turísticos consolidados. Desse modo, é considerado razoável o entendimento de que o processo de globalização da economia colocou a competitividade em uma escala mundial, além de haver promovido uma revolução nas decisões estratégicas.

Quanto às funções do marketing estratégico, existem alguns elementos cruciais que devem ser levados em consideração (ver quadro 01).

Quadro 01 – Elementos do marketing estratégico

▪ Análise do entorno genérico de caráter econômico, social, tecnológico e político.
▪ Definição do mercado de referência. A orientação de marketing supõe concentrar-se no enfoque da demanda, nos conceitos de mercado e produto/mercado, analisando suas necessidades e concentrando-se em alguns.
▪ Segmentação de mercado.
▪ Análise de competitividade. Identificar os concorrentes atuais e potenciais, para tratar de conhecer e compreender sua estratégia atual, os pontos fortes e fracos e desenvolver, assim, uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo que permita manter um posicionamento competitivo.
▪ Megamarketing. Implica a utilização de novas variáveis: poder e relações públicas.
▪ Alianças estratégicas com fornecedores (por exemplo, com companhias aéreas e operadoras de turismo) e concorrentes.
▪ Aproveitar as vantagens das novas tecnologias e da internet podem permitir que os destinos melhorem sua competitividade.

Fonte: Adaptado de Bigné, Font e Andreu (2000).

No que se refere ao elemento “análise de competitividade”, por exemplo, é fundamental que o destino turístico saiba em que estágio do ciclo de vida o seu produto se encontra. Quando um destino alcança o estágio de maturidade, a inércia desaparece e se inicia um processo de declínio. Neste caso, a melhor alternativa para enfrentar a situação é a criação de novas razões e atraentes ofertas para seduzir os visitantes especiais a retornar ao destino, ou então, atrair os turistas que, normalmente, viajam para outros destinos. Assim, para que se mantenha a estabilidade do fluxo turístico, o destino precisa se reinventar, literal e figurativamente. Contudo, uma revisão estratégica não significa que o lugar turístico precise dispor de todas as coisas para todas as pessoas. Dessa maneira, reposicionar o destino significa focar na melhor estratégia global para melhorar a imagem do lugar e a satisfação dos segmentos turísticos que fornecem as melhores oportunidades de crescimento sustentável. Ademais, a maioria das empresas encontram 80% de suas vendas ou lucros em 20% de seus clientes (KOZAK; MARTIN, 2012).

Pelo exposto, ressalta-se, ainda, que as estratégias turísticas devem levar em consideração algumas questões relevantes, tais como: a massificação do turismo, problemas de impacto meio ambientais, problemas de sazonalidade e sensibilidade da cultura local (BIGNÉ; FONT; ANDREU, 2000), tendo em vista que a comunidade residente no destino turístico não deve ter o seu padrão de vida piorado. Assim, acredita-se que a implantação de uma boa estratégia de marketing pode proporcionar à comunidade autóctone, as melhorias

econômicas, sociais e culturais vislumbradas, inerentes ao processo de desenvolvimento turístico.

2.1.1 Marketing de cidades

Desde a última década do século XX, o que se viu foi a consolidação de um mundo globalizado e um processo de internacionalização das empresas, que passaram a buscar oportunidades de investimentos nas mais variadas regiões, sobretudo nos países considerados emergentes, aqueles em fase de desenvolvimento. Houve um avanço significativo em setores estratégicos como o de tecnologia da informação e tecnologia do transporte, constatou-se melhorias nas áreas de saúde e educação, a economia foi, de fato, internacionalizada, enfim, ocorreram muitas transformações que colocaram as cidades na condição de *global players*², surgindo, pois, a necessidade de que essas cidades sejam geridas como empresas, que buscam vantagens competitivas e a melhor satisfação dos seus clientes.

A busca por eficiência através da melhoria em competitividade, feito generalizado no mundo empresarial, pode ser aplicada na cidade e na gestão urbana. Deste modo, é possível encontrar os conceitos de competitividade entre cidades e utilizar técnicas que permitam melhorá-las. Com base nessa nova realidade, é fácil compreender o paralelismo existente entre a empresa e a cidade, como pode ser observado no quadro abaixo (ELIZAGARATE, 2003).

Quadro 02 - Paralelismo entre empresa e cidade

	Empresas	Cidades
Alta direção	Conselho de administração	Prefeito e equipe de governo
Propriedade	Acionistas	Cidadãos
Produtos	Produtos fabricados	Serviços Atrações
Clientes	Consumidores	Empresas Investidores Visitantes Cidadãos Trabalhadores
Competidores	Outras empresas	Outras cidades

Fonte: Elizagarate (2003, p. 38).

A gestão das cidades deve ser orientada ao cliente, que, neste caso, não é, apenas, os cidadãos, mas também os turistas, empresas, investidores e trabalhadores; a equipe de

² Atores globais.

governo precisa satisfazer as necessidades desses diferentes tipos de clientes, sem permitir, porém, que os interesses de um grupo atrapalhem o bem-estar do outro. Ademais, a gestão municipal pode utilizar o marketing estratégico, tema discutido anteriormente neste capítulo, como ferramenta para alcançar os seus objetivos de maneira eficaz e eficiente.

Após a elaboração de conceitos estratégicos que tornam a cidade uma marca moderna e com personalidade única, ela é capaz de atrair os grupos-alvos, e, eventualmente, pode ser “vendida”. O marketing de cidades tem por objetivo servir como catalisador para a realização de diversas atividades e eventos não promovidos anteriormente na localidade. Ademais, pode atrair investimentos privados que geram receitas e efeitos importantes para a continuidade do modelo de gestão (GOOVAERTS; BIESBROECK; TILT, 2014).

O marketing de cidades é um processo que, além do atendimento aos anseios e necessidades do seu público-alvo, permitirá a criação de valor para a cidade, que supõe a configuração das suas características, o que a cidade é e o que será no futuro; também permite a comunicação do valor oferecido pela cidade, tanto em nível interno como no ambiente externo (ELIZAGARATE, 2003).

Os principais *players* na implementação do marketing de cidades são os governos locais, as empresas e os residentes, devendo a promoção da cidade ficar sob o comando do governo municipal. É importante que a gestão local se articule com os diversos departamentos governamentais, tais como turismo, relações públicas e desenvolvimento econômico, a fim de obter uma cooperação satisfatória, contudo é necessário que se estenda esse esforço de articulação às empresas, organizações diretamente beneficiadas pelo processo do marketing de cidades (ZHOU; WANG, 2014).

Elizagarate (2003) considera que o marketing de cidades está situado no âmbito do marketing não-lucrativo, contudo este não é a característica única, se for levado em conta que a criação de valor e a comunicação do valor da cidade, podem intervir outras entidades, como são as associações público-privadas.

Segundo Kotler et al. (2006), o processo de planejamento estratégico de mercado passa por cinco estágios que respondem às seguintes perguntas:

1. Auditoria de lugar. Qual é a situação atual da comunidade e como ela se compara a lugares em situações parecidas? Quais são os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças? (Isso é conhecido como análise SWOT)
2. Visão e objetivos. O que as empresas e os moradores da comunidade querem que ela seja?

3. Elaboração de estratégia. Que estratégias abrangentes ajudarão a comunidade a alcançar suas metas?
4. Plano de ação. Que ações específicas a comunidade deve empreender para realizar suas estratégias?
5. Implementação e controle. O que a comunidade deve fazer para assegurar uma implementação bem-sucedida?

As gestões que aderem ao marketing de cidades estimulam a comunicação entre os agentes econômicos locais e o ambiente externo, e, ao utilizarem ferramentas como a pesquisa de mercado, que facilita a tomada de decisões, no âmbito da gestão da cidade, podem alcançar os seguintes objetivos:

- Oferecer uma visão global e inter-setorial do sistema urbano no longo prazo;
- Permitir identificar tendências e antecipar oportunidades;
- Formular objetivos prioritários e concentrar recursos limitados nos mesmos; e
- Formular e desenvolver a posição competitiva da cidade (ELIZAGARATE, 2003, p. 49).

Para que os objetivos acima sejam alcançados, as cidades turísticas devem ter, em suas estruturas, um órgão público de turismo bem-estruturado e dotado de uma equipe interdisciplinar, com especialistas em turismo, estatística, marketing, gestão pública, economia, dentre outros; o orçamento desse órgão, seja ele uma secretaria, autarquia ou empresa de turismo, deve ser proporcional à capacidade de geração de renda da atividade turística, fato que, dificilmente, é visto nos municípios brasileiros. Ademais, o turismo não deve ser rotulado como um segmento secundário, mas sim um setor econômico promissor, que, no Brasil, ainda se constitui em uma atividade recente e em expansão.

Entretanto, o marketing de cidades gera uma acirrada disputa por talentos, que, em particular, é justificada pelos relevantes benefícios diretos que eles trazem à cidade (por exemplo, imposto de renda mais elevado), e também devido aos benefícios indiretos que esses talentos proporcionam, tais como a melhoria da imagem da cidade e a atratividade geral para outros grupos-alvo como empresas e investidores (YUSUF; NABESHIMA, 2005 apud ZENKER; EGGERS; FARSKY, 2013).

Ao considerar a cidade como um produto, Elizagarate (2003, p. 54) afirma que:

Como qualquer produto, as características da cidade são um instrumento para concorrer e diferenciar-se de outras cidades, as quais se pode entrar em concorrência para atrair os seus clientes. A cidade pode ser identificada e diferenciada formalmente de sua concorrência mediante a marca e seus símbolos, que são ativos intangíveis da cidade.

É válido salientar que, devido à natureza dos lugares, observou-se que o marketing de cidades ou marketing de lugares é mais complexo do que o marketing de produtos (HOSPERS, 2010 apud MCMANUS; CONNELL, 2014). Os lugares evocam sentimentos entre os indivíduos, como resultado das memórias, experiências ou rotinas associadas a esses locais. Isso tem implicações para ambos, lugares e pessoas. Para os lugares, é difícil refazer a sua marca quando existem fortes sentimentos sobre eles. Uma identidade positiva do lugar, especialmente entre os potenciais imigrantes, é crucial no processo de migração. As pessoas não se deslocam para locais onde a identidade do lugar invoca uma resposta negativa. Para as pessoas, à medida que se tornam parte da comunidade de um lugar, desenvolvem inércia e o movimento de um local para outro, muitas vezes, requer um esforço significativo ou catalisador (HOSPERS, 2011 apud MCMANUS; CONNELL, 2014).

2.1.1.1 As decisões estratégicas

Concernente às decisões estratégicas a serem adotadas pelas cidades, elas deverão considerar o estudo e análise de algumas características encontradas no ambiente interno e externo da localidade, desde as suas fortalezas e fragilidades, até as oportunidades e ameaças. Deve-se levar em conta os concorrentes atuais e potenciais, além de que é necessário analisar os riscos e consequências da adoção das diferentes alternativas de estratégia.

As decisões estratégicas possíveis, em um plano de marketing de cidades, são as seguintes:

1. Estratégia de segmentação.
2. Estratégia de posicionamento.
3. Estratégia de crescimento (ELIZAGARATE, 2003, p. 133).

No âmbito das empresas, a avaliação de oportunidades de crescimento envolve o planejamento de novos negócios, assim como a redução ou a extinção de negócios superados. A primeira opção é identificar oportunidades para conseguir crescimento adicional dentro dos negócios atuais (oportunidades de crescimento intensivo). A segunda é identificar oportunidades para construir ou adquirir negócios relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento integrado). Por fim, sugere-se a terceira opção, que é identificar oportunidades para agregar negócios atraentes não relacionados aos atuais, a qual é conhecida como “oportunidades de crescimento por diversificação” (KOTLER; KELLER, 2006).

Na estratégia de segmentação, é necessário conhecer as características dos segmentos aos quais a cidade precisa atender: cidadãos, empresas, turistas e visitantes. Essa estratégia de segmentação pode ser diferenciada, indiferenciada ou concentrada, sendo que, na primeira, se desenhará uma estratégia diferente para cada um dos clientes da cidade, necessitando, pois, de um marketing operacional específico para cada um dos segmentos; na estratégia de segmentação indiferenciada, a cidade adota uma estratégia igual para todos os segmentos e elabora um programa de marketing único; e na estratégia de segmentação concentrada, a cidade foca em um ou poucos segmentos, concentrando suas potencialidades e fortalezas sobre estes públicos-alvo para conseguir, assim, uma vantagem competitiva sustentável (ELIZAGARATE, 2003).

De acordo com Chias (2007, p. 87), “o posicionamento é, ao lado da segmentação, a ferramenta técnica mais importante na qual se baseia a estratégia e ação de marketing”. Segundo o autor existem duas razões para essa valoração: o seu valor, reconhecido internacionalmente, de formulação da imagem comparativa, e o valor de expressão dos elementos-chave que definem a análise do público a respeito do conjunto de ofertas recebidas de um setor.

A estratégia de posicionamento no marketing estratégico de cidades configura pela posição competitiva que será adotada pela cidade, e tratará de que esta seja mais atrativa que o restante das cidades competidoras no respectivo segmento. Ademais, o posicionamento da cidade ajuda a definir o marketing-mix³ que será necessário desenvolver para diferenciá-la em relação às demais concorrentes (ELIZAGARATE, 2003).

Por fim, a estratégia de crescimento no marketing de cidades oferece as possibilidades de crescimento em nível interno e externo da localidade. Contudo, deve-se afirmar que esse crescimento pode ser realizado com características diferentes, sendo eles de cunho quantitativo e/ou qualitativo.

Ainda ao se referir às cidades, é importante ressaltar que as decisões estratégicas a serem adotadas no plano de marketing valorizam as seguintes questões:

- a) O diagnóstico das fortalezas e debilidades da cidade
 - b) Os recursos da cidade
 - c) A concorrência com outras cidades no entorno competitivo
 - d) O entorno competitivo, local, regional, nacional ou internacional
- (ELIZAGARATE, 2003, p. 134)

³ Produto, preço, promoção e praça.

Assim sendo, quando da elaboração do marketing de cidades turísticas, acredita-se que se a escolha for por uma estratégia de crescimento, esta também deve se revestir de um formato qualitativo, em face da necessidade de controle dos impactos sociais, ambientais e culturais da atividade turística no destino. Sustentabilidade tornou-se uma variável-chave para a competitividade dos destinos turísticos (WORLD ECONOMIC FORUM, 2013) e, por conseguinte, um objetivo primordial para os gestores públicos (NAVARRO JURADO et al., 2012 apud TORRES-DELGADO; PALOMEQUE, 2014).

2.1.2 Marketing de destinos turísticos

Os destinos turísticos, sobretudo aqueles que não alcançaram certa maturidade, imaginam que o marketing é responsável pelo sucesso ou insucesso da política de turismo local, além de que o coloca apenas como um sinônimo de ação promocional do destino. Dito isto, verifica-se que as demandas do *trade* turístico⁴ frente ao poder público nessas localidades, por ações de promoção e divulgação, são superiores a outros tipos de demandas importantes, tais como: políticas de qualificação para os agentes produtivos, infraestrutura turística e desenvolvimento de novos produtos.

Nas considerações de Bigné, Font e Andreu (2000, p. 32):

Tradicionalmente, o marketing de destinos tinha como finalidade incrementar o número de visitas, considerando o turismo como qualquer outro produto. Sem dúvida, este enfoque se trata de uma orientação míope, em que não se considera os impactos do desenvolvimento turístico [...] Não se deve identificar o marketing de destinos unicamente com promoção do destino, mas com a satisfação das necessidades dos turistas e da comunidade local.

O marketing de destinos é reconhecido como um dos pilares da sustentabilidade e crescimento futuro dos destinos turísticos, sobretudo, dentro do cenário atual, caracterizado por um mercado cada vez mais globalizado e competitivo. A publicação de pesquisas relacionadas ao marketing de destinos representa uma importante área de crescimento no turismo, que se tornou um paradigma distinto e que tem o seu significado reforçado em quatro proposições-chave associadas ao turismo mundial: em primeiro lugar, a condição de que a maioria dos aspectos do turismo ocorre nos destinos; posteriormente, porque a Organização Mundial do Turismo propõe que os destinos são “a unidade fundamental de análise no setor do turismo” (UNWTO, 2013); em terceiro, os destinos têm emergido como as maiores marcas

⁴ Integrantes da cadeia produtiva do turismo

da indústria de viagens; e por fim, o fato de que um grande número de países, estados e municípios financiam um DMO⁵ como o principal veículo para competir e atrair visitantes para o seu lugar de destaque (PIKE; PAGE, 2014).

Um novo enfoque para o marketing de destinos é apresentado por Bigné, Font e Andreu (2000, p. 32), conforme a análise abaixo:

Sem dúvida, se o destino quer sobreviver gerando satisfação entre os turistas e residentes, deve adotar uma orientação de marketing social, caracterizada por: a) um controle sistemático dos níveis de satisfação dos turistas, utilizando estes como parte do critério de avaliação, mais do que o crescimento do número de turistas; b) controlar de forma contínua a reação dos residentes ante os turistas, pois a interação residente-turista é um componente importante na experiência turística; e c) ser consciente de que o desenvolvimento das infraestruturas no destino turístico tem implicações para os tipos de turistas atraídos, nos recursos do meio-ambiente e na população residente, condicionando o bem estar e interesses dos turistas e residentes a longo prazo.

A comunidade do destino turístico, na maioria das vezes, fica à margem de qualquer discussão sobre oportunidades, problemas, vantagens e desvantagens que essa atividade econômica pode proporcionar ao lugar onde vivem; se houvesse um processo democrático de ampla discussão dos anseios e desejos da comunidade autóctone, o ambiente interno, nessas localidades, seria mais favorável para a implantação das políticas de desenvolvimento turístico.

Dessa forma, vale ressaltar que, quando a escolha da comunidade se pauta por determinados nichos de mercado, os impactos do turismo tendem a ser mais favoráveis para o destino. Por exemplo, os turistas que promovem o turismo científico, acadêmico, voluntário e educacional, ou turistas SAVE⁶ como são chamados, têm o potencial para tornar-se um importante nicho de mercado nos destinos emergentes e uma relevante fonte de geração de emprego e renda para regiões em desenvolvimento. Os turistas SAVE são extremamente atrativos, visto que, geralmente, não demandam uma infraestrutura turística robusta, sua visita pode estabelecer as bases para a geração de um turismo com atmosfera positiva sobre os recursos naturais e culturais do destino; além disso, se caracterizam por deter um sólido compromisso com práticas de turismo sustentáveis (KASK; KLINE; LAMOUREUX, 2011).

Os turistas, por sua vez, percebem o destino como uma marca que inclui uma diversidade de fornecedores e serviços. Antes de sua visita, possuem uma imagem sobre os

⁵ Destination Marketing Organization. Em português, Órgão de Promoção Turística.

⁶ SAVE (Scientific, academic, volunteer, and educational). Em português significa científico, acadêmico, voluntário e educacional.

destinos assim como expectativas baseadas em experiência prévia, comunicação boca-a-boca, notícias de imprensa, publicidade e crenças comuns. Durante suas férias, “consumem” destinos como uma experiência integrada, sem perceber que cada elemento do produto é produzido e controlado por agentes individuais (BIGNÉ; FONT; ANDREU, 2000).

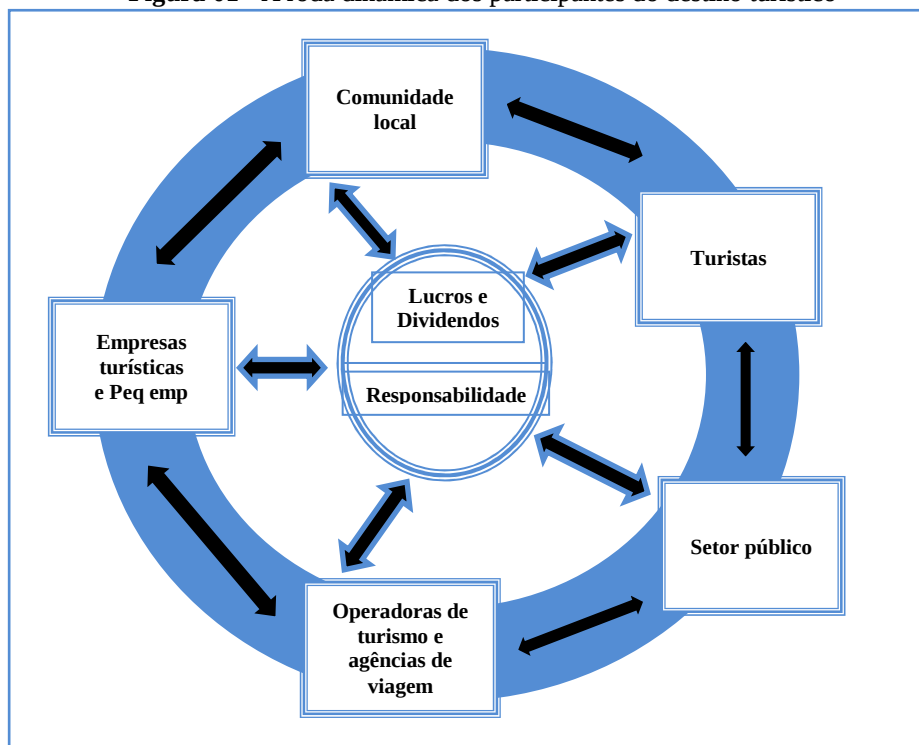
Já as organizações que conduzem o marketing dos destinos não conseguem exercer o controle sobre a infraestrutura do lugar, tampouco em relação aos fornecedores de produtos turísticos, tais como, alojamento, alimentação, varejo, etc. Ainda assim, as DMOs, como são reconhecidas, são responsáveis pela gestão e proposição de valor para o seu destino. Dessa forma, essas organizações devem criar valor através da coordenação dos esforços dos intervenientes que controlam diretamente os núcleos dos destinos, e por meio do suporte de recursos. Pike e Page (2014) sugerem que o objetivo por excelência de todos os DMOs é sustentado pela competitividade do destino, e dessa maneira, pelo cultivo de recursos que podem construir uma vantagem competitiva. Portanto, o desafio final para essas organizações é facilitar recurso, interação e combinação entre os *stakeholders* do destino (LINE; RUNYAN, 2014).

Ao analisar o marketing de destinos, Bigné, Font e Andreu (2000, p. 33) defendem que este “deveria atuar como ferramenta para conseguir certos objetivos estratégicos, relevantes para satisfazer as necessidades e desejos dos turistas e comunidade local”.

Ainda segundo os autores, os principais objetivos estratégicos que deveriam ser traçados pelos organismos que dirigem o turismo são:

- a) Melhorar a prosperidade da comunidade local no longo prazo.
- b) Agraciar os visitantes maximizando sua satisfação.
- c) Aumentar a rentabilidade das empresas locais e os efeitos multiplicadores em sua economia.
- d) Otimizar os impactos do turismo assegurando um equilíbrio sustentável entre os benefícios econômicos e os custos socioculturais e meio ambientais (BIGNÉ; FONT; ANDREU, 2000, p. 33).

O turismo é uma atividade que funciona como uma engrenagem, com as ações de seus participantes influenciando nas demais (ver figura 01). Os turistas interagem com a comunidade local e vice-versa, as empresas de turismo demandam força de trabalho à comunidade, as operadoras e agências de viagens pagam impostos ao setor público, que, por sua vez, detêm responsabilidades sobre os turistas, empresas e comunidade autóctone. Ademais, os diferentes participantes da roda dinâmica do turismo têm por objetivo alcançar lucros e dividendos com a referida atividade (BIGNÉ; FONT; ANDREU, 2000).

Figura 01 - A roda dinâmica dos participantes do destino turístico

Fonte: Buhalis (2000 apud BIGNÉ; FONT; ANDREU, 2000, p. 34).

A atividade turística tem a capacidade de proporcionar melhorias nos indicadores socioeconômicos de uma localidade, enquanto o marketing de destinos, como afirmam os autores acima citados, é um instrumento que possibilita alcançar esse incremento no padrão de vida da população dos destinos turísticos. Contudo, no processo de desenvolvimento do turismo, é fundamental não perder o foco no atendimento das necessidades dos clientes das cidades turísticas, dentre eles, os próprios turistas e a comunidade local, que devem ser beneficiados com a atividade.

Desse modo, quando se trata de mensurar a prosperidade proporcionada pelo setor, emerge aí um importante desafio. Uma das mais sérias inquietações dos pesquisadores é saber o tamanho e a natureza do gasto econômico direto relacionado ao turismo, além do seu subsequente efeito indireto na economia. Todavia, percebe-se que houve um relativo progresso nos últimos anos com o melhoramento da fiabilidade dos dados e o desenvolvimento da chamada conta satélite (CROUCH; RITCHIE, 1999).

Entretanto, compreender os tipos de destinos e as suas características é de grande importância para a sua comercialização. Cada destino somente pode combinar certos tipos de demanda e, neste sentido, os organismos implicados em sua gestão necessitam conhecer as motivações do turista com a finalidade de desenvolver produtos adequados para os diversos segmentos de mercado (BIGNÉ; FONT; ANDREU, 2000).

Os governantes e gestores do destino, ao planejarem o desenvolvimento do turismo, precisam analisar não apenas as percepções e atitudes dos residentes sobre o conjunto do setor, mas também suas preferências em relação aos tipos de turismo. É necessário entender como os recursos públicos devem ser alocados para os diferentes segmentos, avaliar os custos globais e benefícios para cada tipo de turismo, expressados em termos de medição objetiva como o número de empregos e empreendedores que estão envolvidos no segmento, e o montante de recursos financeiros, necessários para o investimento em infraestrutura (PULINA; MELEDDU; DEL CHIAPPA, 2013).

Portanto, a maior parte dos destinos pode ser classificada em seis categorias gerais, que representam o seu atrativo principal: destinos urbanos, destinos de praia e complexos turísticos, destinos de montanha, destinos rurais, destinos sem explorar, e destinos únicos, exóticos e exclusivos (BIGNÉ; FONT; ANDREU, 2000).

O destino Natal, objeto desta pesquisa, é um exemplo de destino de praia, uma vez que se relaciona, tradicionalmente, com os turistas de férias, que chegam à cidade, ávidos pelo desfrute das belezas naturais das praias natalenses e do seu entorno. Esses turistas são, na maioria, brasileiros advindos das regiões Sudeste e Nordeste, que tiveram, em amigos e parentes, a recomendação de conhecer o destino potiguar (RN, 2012a).

Salienta-se que a pesquisa de mercado é um importante instrumento na gestão dos destinos turísticos, uma vez que esses destinos vendem produtos e serviços, e, por isso mesmo, precisam conhecer os seus clientes atuais e potenciais, saber quais os atributos que mais e menos agradam, além de ter que se adequar às tendências de mercado.

Ainda segundo Bigné, Font e Andreu (2000, p.41):

Dirigir-se ao segmento de mercado adequado e fornecê-lo a combinação mais adequada de produtos e serviços turísticos locais é o segredo dos destinos com êxito. O desenho, criação e desenvolvimento do produto turístico deveriam basear-se em pesquisa.

No que tange às principais contribuições da pesquisa de mercado ao marketing de destinos, deve-se mencionar as seguintes considerações:

- Avaliação e controle da imagem do destino.
- Análise dos atributos dos produtos e serviços turísticos requeridos pelos consumidores.
- Análise do perfil do turista: duração da estada, tipo, motivação, gasto, meio de transporte, alojamento e similares.
- Segmentação de mercado e desenvolvimento do marketing mix para cada segmento.

- Identificação e abertura de novos mercados, diminuindo a dependência dos já existentes.
- Avaliação da elasticidade da demanda para cada segmento de mercado.
- Redução da sazonalidade ao combinar os segmentos de mercado.
- Valoração da compatibilidade com outros segmentos de mercado.
- Análise dos canais de distribuição alternativos.
- Valoração dos impactos turísticos ao destino e seleção dos segmentos adequados.
- Avaliação da eficácia das campanhas de comunicação e seleção dos meios de promoção (BIGNÉ; FONT; ANDREU, 2000, p. 41).

Portanto, ao analisar conceitos, objetivos, estratégias e características dos destinos, acredita-se na existência de um vigoroso material no campo do conhecimento teórico da gestão de destinos turísticos, adequado à implementação de políticas públicas no setor. Ademais, a percepção de que o Brasil se encontra em uma condição competitiva desfavorável não é por mero acaso, mas devido à falta de prioridade com a atividade econômica em estudo, e por consequência, à ausência de um plano estratégico consistente.

2.2 COMPETITIVIDADE DOS DESTINOS TURÍSTICOS

A competitividade é um conceito relativamente recente que foi introduzido no início do século XX, sendo justificado pelo aumento das novas tecnologias, pela melhoria das acessibilidades e pelo maior acesso à informação (PORTER, 1993). Esse conceito está relacionado com a expressão de superioridade qualitativa e quantitativa de um determinado ator sobre o conjunto de concorrentes existentes e em potencial (RITCHIE; CROUCH, 2003). Todavia, com o advento da globalização, alguns aspectos, outrora relevantes, são transformados, pois, a partir desta, a maioria das nações passou a adquirir determinados insumos, máquinas e serviços especializados em maior intensidade.

Competitividade também pode ser entendida como um atrativo conceito com vários níveis de estudo, incluindo o nível da firma individual, nível microeconômico para políticas industriais e o nível macroeconômico para posições competitivas de economias nacionais (NELSON, 1992 apud MAN; LAU, CHAN, 2002). Para os renomados pesquisadores em competitividade do turismo, Ritchie e Crouch (2003 apud GOMEZELJ; MIHALIC, 2008), a competitividade de um destino é a capacidade de um país em criar valor agregado, aumentando, assim, a riqueza nacional por meio da gestão de ativos e processos, atratividade, agressividade e proximidade e, conseqüentemente, promovendo a integração dessas relações dentro de um modelo econômico e social que leve a efeito o capital natural de um destino e sua preservação para as gerações futuras.

Em 2003, Ritchie e Crouch apresentaram a versão mais recente e melhorada do modelo conceitual de competitividade do destino desenvolvido pela dupla, sendo este composto de cinco principais determinantes: a política de destino, planejamento e desenvolvimento, gestão do destino, recursos principais e atrativos, e recursos e fatores de apoio. Eles também ressaltam a importância do ambiente no entorno do destino: o macroambiente global e microambiente competitivo (GOMEZELJ; MIHALIC, 2008).

A revista inglesa *The Economist* (1994, p.17, apud CROUCH; RITCHIE, 1999), afirma que “uma economia competitiva é aquela que exporta mercadorias e serviços rentáveis a preço de mercado mundial”; Já o relatório de competitividade Europa 2020, produzido pelo Fórum Econômico Mundial no ano de 2012, ressalta que economias competitivas são aquelas capazes de prover padrões de vida elevados e ascendentes, permitindo que todos os membros da sociedade contribuam e sejam beneficiados a partir desses níveis de prosperidade (WORLD ECONOMIC FORUM, 2012).

A partir de 2006, o Fórum Econômico Mundial (WEF), ao constatar a importância da indústria da viagem e turismo para o desenvolvimento econômico global, passou a realizar estudos em parceria com organismos e especialistas do setor. O objetivo principal era analisar os fatores e políticas eficientes no desenvolvimento da referida indústria em diferentes países, visando estabelecer um índice de competitividade mundial. O resultado do esforço conjunto foi a elaboração de uma série de relatórios de competitividade da indústria e a criação do Índice de Competitividade da Indústria de Viagem e Turismo (TTCI) (WORLD ECONOMIC FORUM, 2013).

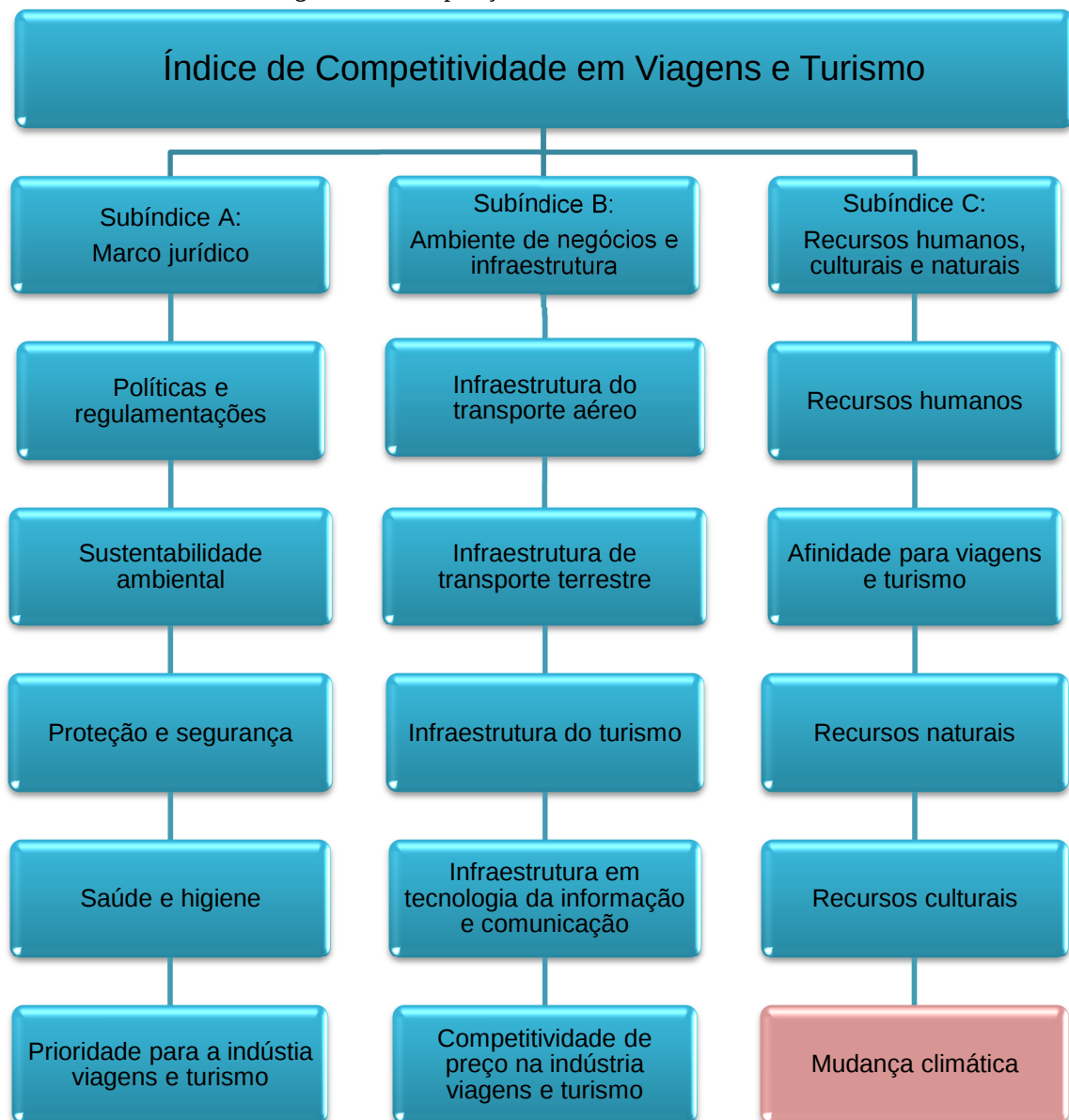
O TTCI é baseado em três amplas categorias de variáveis que direciona a competitividade do setor: o subíndice da estrutura regulatória na indústria, o subíndice do ambiente de negócios e infraestrutura, e o subíndice relativo aos recursos humanos, culturais e naturais (WORLD ECONOMIC FORUM, 2013). Sabe-se que o turismo apresenta mais de 52 segmentos diretamente envolvidos na cadeia produtiva (SEBRAE, 2010), e se caracteriza como um setor que envolve inúmeros organismos, empresas e tipos profissionais. Portanto, devido à sua intensa capilaridade, a referida atividade necessita de um planejamento amplo e consistente, monitoramento permanente e avaliação periódica.

A indústria do turismo está imersa num ambiente altamente competitivo, sobretudo pela possibilidade de acesso direto do consumidor na compra de produtos e serviços pela internet, devido à segmentação do setor e outros fatores que ameaçam as empresas de turismo (BIGNÉ; FONT; ANDREU, 2005). Portanto, se o destino é considerado uma empresa de negócios, supõe-se que uma área turística deveria gerir os seus recursos de forma eficiente e

eficaz, tornando, o seu produto apto a oferecer um bem-estar ao turista em grau mais elevado do que os seus principais concorrentes (CRACOLICE; NIJKAMP, 2009).

As três dimensões da competitividade no setor, já relatadas anteriormente, são ancoradas em 14 (quatorze) pilares (ver figura 02), que, por sua vez, são construídos com base em algumas variáveis individuais. Por exemplo, no pilar “competitividade de preço na indústria viagens e turismo” são analisados fatores como o preço de mercadorias e serviços no país pesquisado em comparação aos demais, valor da taxa de embarque aéreo e outros custos aeroportuários. No pilar “infra-estrutura em transporte terrestre”, é levado em conta a qualidade das rodovias, ferrovias e portos, a extensão da rede nacional de transporte e a acessibilidade aos importantes centros de negócios e atrações turísticas do referido país. Apesar de um suposto 15º pilar, a “mudança climática”, ele ainda não é calculado no estudo, devido à dificuldade que os pesquisadores encontram em medir vários aspectos desse fenômeno (WORLD ECONOMIC FORUM, 2013).

Figura 02 – Composição dos subíndices do TICI



Fonte: World Economic Forum (2013).

Visando destacar o pilar “Prioridade para a indústria viagens e turismo”, deve-se corroborar a defesa de Ritchie e Crouch (2003, p.148 apud KOMPPULA, 2014), quando afirmam que “a política turística do destino é considerada de responsabilidade dos agentes do setor público, cujo objetivo seria a criação de um ambiente que provesse o máximo de benefícios para os *stakeholders*⁷ da região”. Um estudo realizado com residentes da Grã-Bretanha, em 2010, revelou uma forte tendência de crescimento da demanda turística daquela região, visto que se verificou que o turismo era o primeiro item pelo qual os britânicos economizam dinheiro (MILLER et al., 2010).

⁷ Integrantes de uma cadeia produtiva.

O ambiente de mercado competitivo e exigente faz com que os gestores de destinos sejam cobrados a fazer uma avaliação regular quanto ao desempenho do seu destino. É crucial saber a medida certa de desempenho para se obter sucesso, além de que a mensuração do desempenho facilita a avaliação e melhoria contínua do produto. No caso do turismo, seguindo Crouch e Ritchie, sustenta-se que a realização de experiências memoráveis e a melhoria da qualidade de vida dos moradores são os principais objetivos da competitividade no setor. Padrões de demanda são fundamentais a esse respeito, que, combinado com a respectiva criação de valor, são bons indicadores de sucesso de um destino na efetivação dessas experiências e melhoria da qualidade de vida da comunidade autóctone (CROES; KUBICKOVA, 2013).

Ao se levantar o tema da sustentabilidade ambiental no turismo, um dos pilares do índice de competitividade vinculado à estrutura regulatória da indústria de T&T⁸, Miller (2010) enfatiza a possibilidade de se incentivar o turismo doméstico e o prolongamento das viagens de férias, como medidas para reduzir o número de voos aéreos e a consequente diminuição dos impactos das viagens. Contudo, pelo menos, para os britânicos, a viagem dentro do Reino Unido parece ser, no máximo, agradável, não substituindo, de forma alguma, a experiência de viajar ao exterior, quando se pode desfrutar de um clima quente e ensolarado, conhecer diferentes culturas e estar em um novo lugar.

Ainda segundo o autor, as viagens na Grã-Bretanha estão cada vez mais curtas e em maior frequência, o que, de certo modo, é consequência das facilidades nos deslocamentos, que passaram a contar com a operação de companhias aéreas de baixo custo; ademais, acredita-se que há certa facilidade em conciliar trabalho e viagem de férias de curta duração.

A Organização Mundial de Turismo (OMT) fez a previsão de que o número de turistas internacionais ao redor do globo crescerá em média 3,3% ao ano, no período de 2010 a 2030, e com isso, poderá alcançar 1.8 bilhão de turistas no último ano desse período (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2013). Nesse sentido, acredita-se que essa demanda por viagens, potencialmente ascendente, também proporcionará um acirramento na concorrência entre os inúmeros destinos turísticos.

Todavia, deve-se atentar aos comentários de Kotler e Keller (2006, p. 361), quando afirmaram que “por mais importante que seja a orientação competitiva nos mercados globais, as empresas não devem enfatizar demais os concorrentes [...] devem atingir um equilíbrio satisfatório entre o foco no cliente e o foco na concorrência”.

⁸ São as iniciais de Viagem e Turismo em inglês.

2.2.1 Estratégias competitivas genéricas

Ao enfrentar as cinco forças competitivas (entrantes potenciais, substitutos, fornecedores, compradores e concorrentes) existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar outras empresas em uma indústria (PORTER, 2004).

- a) liderança no custo total
- b) diferenciação
- c) enfoque

Figura 03 – Três estratégias genéricas

ALVO ESTRATÉGICO		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade Observada pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
	No âmbito de toda a indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um segmento particular	ENFOQUE	

Fonte: Adaptado de Porter (2004).

Ao se tentar colocar o turismo na categoria de indústria, algo defendido com muito entusiasmo pela maior parte do *trade* turístico nacional e alguns estudiosos da área até fins da década de 90, pode-se fazer um paralelo da referida atividade em relação às estratégias genéricas acima citadas.

A primeira estratégia, liderança no custo total, consiste em atingir a liderança nesse quesito por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico; o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se tema central de toda a estratégia. Já a diferenciação, segunda estratégia genérica, consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. A diferenciação é uma estratégia viável para obter retornos acima da média na indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas (PORTER, 2004).

Para Hoskisson et al. (2009, p. 166), “Quando a empresa possui uma compreensão geral daquilo que seus clientes almejados valorizam [...] e daquilo pelo qual estão dispostos a pagar um preço maior, a estratégia de diferenciação pode ser usada de modo bem-sucedido”.

Entretanto, os autores Greenwald e Kahn (2006) defendem que a estratégia da diferenciação não funciona, tendo em vista acreditarem que, por meio dessa estratégia, a empresa até poderá fazer com o que seu produto não se torne um item genérico, mas que a sua adoção não eliminará a intensa concorrência tampouco a baixa lucratividade que caracterizam um negócio comoditizado.

Ainda segundo os autores acima, são as barreiras de entrada e não a diferenciação a chave para o desenvolvimento de uma estratégia eficaz. No contraponto desse pensamento, Porter (2004, p. 39) confirma que “a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, como também à consequente menor sensibilidade ao preço”.

Referindo-se à diferenciação de serviços, Kotler et al. (2006, p. 372) afirmam que “quando o produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da qualidade com que são prestados”. Essa afirmação suscita a realidade do produto turístico “Nordeste do Brasil”, visto que o litoral dessa região se caracteriza por dispor de atrativos com intensa similaridade, que poderiam ser diferenciados pela excelência e/ou unicidade na prestação dos serviços.

A terceira estratégia genérica, o enfoque, visa priorizar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Essa estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito de maneira mais eficiente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla (PORTER, 2004).

Para Hoskisson et al. (2009, p. 171), as empresas que escolhem a estratégia do enfoque são aquelas que “desejam que suas competências essenciais atendam as necessidades de um segmento ou nicho específicos de um setor com exclusão dos demais”. Ademais, os autores afirmam que as empresas que adotam a estratégia focada “são bem sucedidas quando atendem bem um setor cujas necessidades únicas são tão especializadas a ponto dos concorrentes com ampla base de operações optarem por não atender aquele segmento [...]”.

Na atividade turística, seria mais apropriada a adoção das estratégias de diferenciação e de enfoque, tendo em vista a possibilidade de os destinos conseguirem alcançar certa vantagem competitiva ao utilizarem tais estratégias. Recursos naturais únicos, como a Amazônia e as ilhas Galápagos, ou grandes acontecimentos únicos, como o carnaval

do Rio de Janeiro e os jogos olímpicos, são exemplos perfeitos de “unicidade” mundial (CHIAS, 2007) e podem ser promovidos como produtos altamente diferenciados.

De acordo com Chias (2007, p. 63), denomina-se unicidade “o valor que um recurso possui pelo fato de ser único em uma cidade, na região, no país, no continente ou no mundo”, contudo, ainda segundo o autor, “não se pode esquecer que, logicamente, a exclusividade maior estará no aspecto geográfico”.

Quanto à adoção da estratégia de enfoque no setor turístico, acredita-se que a segmentação da atividade é um retrato do quão utilizada é essa estratégia. Segundo Ansarah (2000 apud DIAS; CASSAR, 2005, p. 136), “Quanto mais às características do mercado-alvo forem conhecidas, maior será a eficácia das técnicas mercadológicas de publicidade e de promoção”. O autor ainda ressalta a necessidade de realizar estudos de mercado, segmentando-o o quanto for necessário, a fim de permitir uma análise aprofundada dos elementos que permearão os planos de desenvolvimento turístico.

2.2.2 Análise da concorrência

A análise dos concorrentes é a primeira atitude que a empresa adota para ser capaz de prever a extensão e a natureza de sua rivalidade com cada concorrente. É salutar lembrar-se “de que um concorrente é uma empresa operando no mesmo mercado, oferecendo produtos similares e almejando conquistar clientes similares” (HOSKISSON et al., 2009, p. 191). Ainda segundo os autores, as empresas que têm mercados acentuadamente comuns e recursos muito similares são concorrentes diretos e mutuamente reconhecidos.

Kotler e Keller (2006) conceituam “concorrência” de modo bastante semelhante aos autores Hoskisson et al. (2009), já que afirmam que os concorrentes mais próximos de uma empresa são aqueles que buscam atender aos mesmos clientes e às mesmas necessidades, além de fazer ofertas semelhantes. Quanto à ameaça da concorrência, acreditam que as empresas estão mais propensas a ser atingidas a partir de novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes.

A natureza dinâmica da cadeia turística competitiva requer destinos capazes de combinar e gerir os seus recursos turísticos a fim de ganhar vantagem competitiva. As novas necessidades dos turistas impõem aos destinos uma constante renovação, aquisição e disposição de atraentes recursos capazes de atender a uma demanda de mercado em transformação (CRACOLICE; NIJKAMP, 2009).

No que concerne aos serviços de turismo, por mais que sejam reconhecidos como elementos importantes da imagem de um destino ou produto turístico, acredita-se que, durante a realização de uma pesquisa de imagem do destino, seja pouco provável que se preste atenção explícita às empresas que fornecem os serviços e os fatores que podem afetar a competitividade dessas empresas. Buhalis (2000) reconhece a importância dos fornecedores e da multiplicidade de produtos e serviços que ajudam a tornar um produto turístico único, contudo está mais preocupado com as dificuldades que se colocam para questões de marketing do que para a competitividade do destino (ENRIGHT; NEWTON, 2004).

A similaridade nos atrativos de alguns estados do Nordeste brasileiro favorece a existência de uma concorrência direta entre os destinos, e também entre suas respectivas empresas, uma vez que, quase toda a região, promove o turismo de sol e mar como o seu mais importante produto. Todavia, é relevante considerar que, apesar da concorrência, esses destinos realizam ações promocionais conjuntas, como, por exemplo, o evento BNTM - *Brazil National Tourism Mart*⁹, que acontece, anualmente, em um dos estados nordestinos, e tem por objetivo a venda dos destinos turísticos dessa região as operadoras de turismo internacionais.

Segundo Porter (2004, p. 74), “Uma análise de cada concorrente significativo existente ou em potencial pode ser usada como um importante ponto de partida para prever as condições futuras da indústria”, o que, no caso do turismo, também se acredita ser uma possibilidade verdadeira.

O Ministério do Turismo no Brasil em parceria com a Fundação Getúlio Vargas realiza pesquisas em grandes cidades brasileiras (Belo Horizonte, Brasília, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo), referente à perspectiva de intenção dos brasileiros em viajar no horizonte dos próximos seis meses (ver quadro 03). Na edição de fevereiro de 2014, a pesquisa de sondagem revelou que 26,7% dos entrevistados tencionavam viajar, sendo que 67,8% destes preferiam os destinos turísticos nacionais e, 44,3% dessa parcela indicavam que viajariam à região Nordeste, enquanto que 26,5% viajariam à região Sudeste. Já na pesquisa do mês de janeiro, a preferência pelo Nordeste foi ainda maior, alcançando 53,8% dos entrevistados (BRASIL, 2014).

⁹ Em português significa Feira Nacional de Turismo do Brasil

Quadro 03 – Intenção de viagem de brasileiros (Mar/2013-Fev/2014)

Viagem Outra Região (%)												
	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
Norte	4,1	4,8	4,3	4,0	5,6	6,0	6,8	5,8	5,5	6,6	5,3	4,0
Nordeste	59,3	49,7	55,5	55,2	55,7	53,7	48,8	46,9	46,6	40,1	53,8	44,3
Centro-Oeste	6,9	3,2	4,7	9,0	6,0	5,1	8,0	6,9	5,8	8,3	4,9	7,6
Sudeste	19,6	24,8	24,6	19,9	15,4	19,7	18,5	22,5	22,4	21,7	24,1	26,5
Sul	10,1	17,5	10,9	11,9	17,3	15,5	17,9	17,9	19,7	23,3	11,9	17,6

Fonte: Brasil (2014).

Portanto, de acordo com as informações da série histórica compreendida entre março de 2013 e fevereiro de 2014, destacadas no quadro acima, verifica-se que a região Nordeste do Brasil se encontra na primeira posição em todas as pesquisas de intenção de viagem dos brasileiros, ficando a região Sudeste em uma segunda colocação distante. Sendo assim, acredita-se na consolidação efetiva do Nordeste como principal destino turístico dentro do país, no interesse crescente dos brasileiros pela região e, na existência de janelas de oportunidades ainda inexploradas no destino.

Para Crouch e Ritchie (1999), a elevada demanda doméstica confere eficientes estatísticas e encoraja a melhoria e inovação na indústria do turismo. Segundo os autores, a maior parte dos países turísticos depende da demanda doméstica para a maioria de seus negócios e, a demanda estrangeira aparece prontamente quando o turismo doméstico já se encontra bem estabelecido.

Desse modo, continuando dentro de um cenário turístico promissor, como revelam os dados de demanda potencial, cidades turísticas como Natal, podem adotar uma lógica estratégica diferente, denominada “inovação de valor”, que, em vez de se esforçar para superar os concorrentes, concentra o foco em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo saltos no valor para os compradores-turistas e, assim, desbravar novos espaços de mercados inexplorados (KIM; MAUBORGNE, 2005).

2.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta secção, serão apresentados conceitos, definições e tipos de posicionamento com vistas a um entendimento holístico do referente termo, que, cada vez mais, é valorizado e aplicado na publicidade, pelos profissionais de marketing e de vendas, por políticos, não

apenas nos Estados Unidos onde essa palavra foi cunhada pela primeira vez em 1972, mas em todo o mundo (RIES; TROUT, 2009).

A palavra “posicionamento” se tornou conhecida graças a dois executivos da área da propaganda, Al Ries e Jack Trout (2009), que o enxergam como um exercício criativo realizado a partir de um produto preexistente.

O posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até uma pessoa [...] Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. É o que você faz com a mente do cliente potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente potencial. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 305).

De acordo com os especialistas no tema, Al Ries e Jack Trout (2009), posicionamento é o primeiro sistema de pensamento que dá conta da dificuldade de se fazer ouvir em nossa sociedade supercomunicativa. A sua abordagem básica não se refere a criar algo novo e diferente, mas manipular o que já está dentro da mente, reatando as conexões já existentes. Para os autores, há produtos em demasia, empresas em excesso e muito barulho de marketing.

Conforme afirmações de Kotler e Keller (2006, p. 305), “Posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”, sendo o seu principal objetivo, o de “posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa”. Os autores concordam que um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar e como o faz de maneira inconfundível. Ao abordarem a respeito do resultado desse posicionamento, afirmam ainda que ele visa “a criação bem-sucedida de uma proposta de valor focada no cliente, ou seja, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto”.

O posicionamento do produto é a maneira como esse é definido pelos consumidores em relação às suas características importantes – seus principais atributos, algo que os torne diferentes dos produtos oferecidos pelos concorrentes. Assim, estabelecer um posicionamento é encontrar um conjunto de características únicas que ofereça ao consumidor uma vantagem diferente da oferecida pelos concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Segundo Dias e Cassar (2005, p. 149), o posicionamento pode ser modificado ao longo do tempo, uma vez que ele recebe a interferência de diferentes fatores:

O posicionamento adotado por um determinado produto depende não apenas de fatores endógenos ao produto – como suas características e atributos oferecidos –, mas, também, de elementos exógenos, como potenciais mudanças no comportamento do consumidor diante de alteração temporal ou mesmo em relação ao valor oferecido por um concorrente direto ou por produtos substitutos.

A validade da afirmação acima pode ser verificada de maneira contundente na atividade turística, já que o setor tem características que propiciam certa sensibilidade a fatores externos; por exemplo, as condições de desaceleração da economia global, surtos epidêmicos, clima desfavorável, terrorismo e instabilidade política, interferem diretamente no fluxo de turistas ao redor do mundo. Após os atentados de 11 de setembro de 2001, constatou-se que ocorreu uma importante queda no fluxo internacional de passageiros (UNWTO, 2013), assim como a crise econômica mundial, protagonizada a partir de 2008, inicialmente, proporcionou uma redução no número de viagens ao redor do globo.

Para Josep Chias (2007, p.87), “o posicionamento é uma ficção técnica de uma realidade complexa que ajuda a sintetizar as muitas realidades existentes em cada segmento ou tipologias de consumidores [...] uma interpretação dupla da ação dos competidores e da lógica da tomada de decisões do mercado”.

Ao comentar a respeito da involuntariedade do posicionamento de produtos na mente do consumidor, Kotler e Armstrong (2003, p. 191) ressaltam que:

O consumidor posiciona o produto com ou sem a ajuda do profissional de marketing, até mesmo como uma maneira de simplificar o seu processo decisório no momento da aquisição de um produto ou serviço. Por sua vez, o profissional de marketing deve evitar deixar o posicionamento do produto à revelia do cliente, planejando posições que darão maior vantagem nos mercados nos quais atuam.

De acordo com Kotler (2009, p. 269), existem alguns tipos de estratégias de posicionamento:

- Posicionamento por atributo - Associar um produto a uma característica especial valorizada pelo consumidor.
- Posicionamento por benefício – Associar um produto a um benefício específico esperado pelo consumidor.
- Posicionamento por uso/aplicação – Associar o produto ao uso ou aplicação.
- Posicionamento por usuário – Associar um produto ao usuário ou classe de usuários.
- Posicionamento por concorrente – Identificar o produto usando o concorrente como ponto de referência.
- Posicionamento por categoria de produto – Associar o produto com outros de uma classe de produtos similares.
- Posicionamento por qualidade/preço – Usar o preço como argumento de qualidade superior. A maior qualidade é refletida em mais características e/ou mais serviços.

Muitas empresas defendem a ideia de promover, apenas, um benefício para o mercado-alvo. Ries e Trout também são a favor de uma mensagem de posicionamento consistente. Cada marca deve escolher um atributo e promover-se como “número um” naquele atributo. Os compradores tendem a lembrar das mensagens “número um”, principalmente em uma sociedade de comunicação excessiva (KOTLER, 2009).

Ao se fazer uma leitura sobre o marketing estratégico de cidades, verifica-se que a estratégia de posicionamento é definida pela posição competitiva que a cidade vai adotar, devendo essa posição ser mais atrativa que a das demais cidades competidoras em determinado segmento, seja em nível local, regional, nacional ou internacional (ELIZAGARATE, 2003).

Segundo a autora acima citada, a estratégia de posicionamento das cidades pode adotar dois objetivos diferentes:

- Posicionamento baseado no consumidor: quando se analisa as características que os cidadãos desejam encontrar na cidade em que gostariam de viver, devendo ser o mesmo centrado na realização de intervenções que reforcem aqueles aspectos que os residentes e demais públicos-alvo desejam.
- Posicionamento baseado na concorrência: que tem como finalidade analisar e interpretar as atitudes dos consumidores perante os produtos da concorrência. Isto implica interpretar a posição da cidade em relação a um conjunto de características que podem possuir, ou não, um conjunto de cidades. (ELIZAGARATE, 2003).

Por fim, acredita-se que uma cidade que tem, no turismo, um setor fundamental de sua economia, e assim, sendo constituída por diversos produtos turísticos, também deve ser posicionada na mente dos clientes em potencial. Dessa forma, conhecer o posicionamento dos destinos parece ser essencial para o planejamento e execução das estratégias de marketing, tendo em vista a possibilidade de se realizar ações corretivas e de aperfeiçoamento, ou então, de se fazer adequações no próprio destino.

2.3.1 Segmentação do mercado turístico

Já foi o tempo em que cliente potencial era qualquer cidadão de uma comunidade onde o predomínio dos conceitos fordistas de produção em massa determinava os mecanismos de relacionamento entre empresas e clientes. A oferta de produtos refletia o interesse das empresas em sua busca de produtividade no aproveitamento dos fatores de produção, e consumidores passivos aceitavam aqueles produtos que lhes eram oferecidos de maneira massificada (DIAS; CASSAR, 2005).

Com o passar do tempo e o aumento da concorrência, o elemento-chave para o sucesso organizacional gradativamente passou a se deslocar do processo para o cliente (DIAS; CASSAR, 2005), além de que se sucedeu uma proliferação dos meios de propaganda e canais de distribuição, tornando difícil e mais caro atingir o público de massa (KOTLER, KELLER, 2006).

Ainda segundo os autores, muitas empresas se voltaram para o “micromarketing”, que era baseado nos seguintes níveis: segmento, nicho, local e individual. Conforme Swarbrooke (2002, p. 75), “segmentação de mercado significa dividir uma população em subgrupos ou segmentos cujos membros apresentem características, necessidades e comportamento de compra semelhante”. Já para Kotler e Keller (2006, p. 237), a definição de segmento de mercado se resume a constituição de “um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências”.

De acordo com Swarbrooke (2002, p. 75-76), os mercados são segmentados por meio de quatro formas clássicas:

- a) Geográfica – categorizando as pessoas através de suas características geográficas, como por exemplo, onde elas moram.
- b) Demográfica – que dividem a população em grupos, tendo como base suas características demográficas, tais como idade, sexo e raça.
- c) Psicográfica – que diferencia as pessoas com base em suas atitudes e opiniões.
- d) Comportamental – que agrupa as pessoas em termos de suas relações com tipos específicos de produto, como por exemplo, se são usuários pela primeira vez ou quais os benefícios procuram ao usar determinado produto.

No setor turístico, até a década de 1970, a literatura parecia reconhecer apenas o turismo, uma atividade indiferenciada, e o turista, uma espécie de ser genérico, também indiferenciado. Em 1972, o sociólogo israelense Erik Cohen questionou a existência do turista genérico e elaborou uma tipologia interacional, baseada no grau de independência com que os turistas se movimentavam e no grau de interação que mantinham com os lugares visitados. Desse modo, surgiram, assim, quatro tipos ideais: os de massa individuais, que procuram viajar a lugares conhecidos mediante agências de turismo, mas com certa independência; os de massa organizados, que viajam também por agência, mas em grupos guiados (aqueles que compram o “pacote turístico”); os exploradores, que organizam sua viagem sem ajuda de profissionais e tentam se afastar do que lhes é familiar ou repetitivo, que gostam de se entrosar com a população, mas que procuram o nível de conforto que têm em casa; e os perambulantes, que se deixam levar pela corrente, que viajam sem rumo, se afastam do

familiar e rotineiro, fogem do ambiente turístico e buscam conviver com a população local (PANOSSO NETTO, ANSARAH, 2009).

Considerando a especificidade da segmentação do mercado turístico, verifica-se que a demanda turística é composta por um conjunto bastante heterogêneo de consumidores, os quais apresentam comportamentos bastante diferenciados quanto às motivações principais para a realização da viagem (DIAS; CASSAR, 2005).

Na medida em que os viajantes modernos combinam prazer e negócios, devido a uma questão de tempo e de custo, classificar o comportamento de viagem e segmentação se tornou cada vez mais difícil. Há, portanto, infinitas variações entre as duas principais classificações de atividade de viagens, lazer e negócios. Desse modo, as viagens de lazer podem incluir elementos, características e motivações de viagens de negócios, e vice-versa (BUHALIS, 2000).

No setor do turismo, acredita-se que as pesquisas de mercado que levam em conta aspectos psicográficos e comportamentais são bem apropriadas para a conjuntura atual, já que há uma tendência no fortalecimento das viagens experienciais, àquelas que proporcionam atividades vivenciais no destino. De acordo com o ex-ministro do esporte e turismo do Brasil, professor Caio Luiz de Carvalho (2014), “o turista moderno quer se envolver emocionalmente com o destino [...] com experiências que permitam a transformação das pessoas”. Ao ressaltar a importância da economia da experiência, revela que “o mercado está a passar da venda de serviços para a venda de momentos inesquecíveis”; e conclui com a seguinte afirmação: “Dos bens e serviços estamos a passar para a oferta de experiências, algo absolutamente pessoal e íntimo”.

A economia da experiência no turismo chega com a ideia de que o turista não pode ser visto como um consumidor passivo. O consumidor-turista deve ser visto como co-criador não apenas das suas próprias experiências, mas também dos locais visitados, através das histórias contadas e fotografias mostradas para um público diverso (DALONSO et al., 2014).

No que se refere à segmentação da oferta turística, o produto sol e praia ainda é o mais solicitado e o que mostra um número significativo de cidades que se especializaram em sua oferta, no entanto é um produto que apresenta uma sazonalidade muito forte. Enquanto isso, os produtos que têm o seu foco na natureza estão em ascensão, entre eles, o ecoturismo, o turismo de aventura e o turismo rural (DIAS; CASSAR, 2005). A respeito deste último segmento, é relevante abordar a questão de que áreas periféricas tendem a ser repositórios de antigas culturas e estilos de vida que respondem à busca pós-moderna pelo antídoto contra o estresse da vida urbana. Seus recursos incluem pequenos vilarejos e aldeias, muitas vezes de

interesse arquitetônico e propícios para o desenvolvimento de serviços culturais e de varejo relacionados ao turismo (CAWLEY; GILLMOR, 2008).

Ainda ao se abordar o tema da oferta do mercado turístico no Brasil, em 2006, o Ministério de Turismo definiu alguns segmentos turísticos prioritários a serem desenvolvidos no país (ver quadro 04), destacando-os como importantes segmentos a fim de se alcançar um produto mais diversificado.

Quadro 04 – Segmentos turísticos prioritários no Brasil

TURISMO CULTURAL		TURISMO DE PESCA
TURISMO RURAL		
ECOTURISMO	TURISMO DE AVENTURA	
TURISMO DE ESTUDOS E INTERCÂMBIO		TURISMO DE SOL E PRAIA
		TURISMO DE NEGÓCIOS E EVENTOS
TURISMO DE ESPORTES		TURISMO DE SAÚDE

Fonte: Brasil (2010).

Contudo, se faz necessário entender quais os segmentos de oferta pode ser trabalhado em uma localidade, considerando a vocação e potencialidades do destino para determinado tipo de atividade/turismo que pode ser vivenciado (BRASIL, 2010).

Entretanto, ao se enveredar novamente em direção à demanda turística, destaca-se que alguns autores apresentam vários tipos de segmentação possíveis no mercado turístico, sendo que alguns destes são utilizados na atualidade com uma maior frequência. Desse modo, acredita-se que seja relevante ao presente trabalho apresentar dois tipos de segmentação explorados pelos autores Panosso Netto e Ansarah (2009): segmentação sociodemográfica e segmentação geodemográfica.

A sociodemográfica é uma das mais utilizadas formas de segmentação turística. Envolve pesquisa de análise de mercado em termos sociodemográficos que incluem gênero, idade, círculo familiar, renda, profissão, educação, nacionalidade e localização geográfica. Já a geodemográfica é uma variação da segmentação por estilo de vida. Explora o perfil, o comportamento e as atitudes de populações específicas, e tem, como padrão, uma variável central: o local onde vive a demanda. É baseada na noção de que as pessoas que vivem em um

determinado local podem dividir as mesmas características sociodemográficas e idênticos padrões de consumo (PANOSSO NETTO, ANSARAH, 2009).

Assim sendo, acredita-se que, mesmo diante da complexidade da decisão de se efetivar a segmentação de mercados, ela deve ser considerada e analisada de forma específica para cada destino ou produto, porque o mercado é segmentado por quem o analisa, atendendo, sobremaneira, à sua capacidade de ação diante dele (CHIAS, 2007).

2.3.2 Posicionamento de destinos turísticos

O posicionamento de um destino turístico é definido como um processo de identificação, quando o destino se compara em termo regional, nacional e internacional, como um lugar para certo tipo de atividade ou como uma localidade alternativamente viável com relação a outros destinos que tenham uma posição consistente ou mais bem estabelecida (KOTLER; HAIDER; MILLER, 1993).

Na escolha de um destino, as pessoas tendem a avaliar uma lista de características em meio às escolhas levadas em consideração. A partir de todas as opções de lugares, as pessoas irão escolher aquele destino final com características que otimizem os benefícios dentro de certo limite possível. A competitividade de destinos similares é uma questão significativa para profissionais de marketing e pesquisadores, e uma área de pesquisa sobre competitividade que se encontra na agenda, é o posicionamento dos destinos competitivos (KIM; AGRUSA, 2005).

Ao considerar o posicionamento e os aspectos do campo mental e do campo presença, Josep Chias (2007, p. 89) faz a seguinte afirmação:

o posicionamento no mercado é o resultado de uma realidade: é o que o mercado valoriza, dá destaque, dentro de todo o fluxo comunicacional que recebe de nossa parte e da parte da concorrência, bem como o que pode ser encontrado nos lugares [...] onde existe procura para o nosso produto e é possível encontrá-lo ao lado dos da concorrência.

Conforme o autor acima citado, o posicionamento enquanto estratégia deve orientar nossas ações para que toda a comunicação o situe nesse lugar que pretendemos do campo mental. Também deve guiar todas as ações que permitem torná-lo presente nos diferentes lugares de venda. O autor também considera que as organizações turísticas colocam os seus produtos em espaços finitos, quais sejam, o campo mental e o campo presença (ver figura 04),

e desse modo, em meio à disputa por parcelas do mercado, enquanto alguns produtos entram, outros são eliminados.

Figura 04 – Os campos de gestão



Fonte: Adaptado de Josep Chias (2007).

A posição de um destino é o lugar que este ocupa na mente dos turistas em relação a uma pequena quantidade de atributos-chave, sejam estes tangíveis ou intangíveis, e desse modo, confere ao destino uma vantagem competitiva. O posicionamento de destinos envolve duas considerações importantes: a percepção dos turistas sobre os principais atributos subjetivos do destino, e a diferença, seja qual ela for, entre essa percepção e a realidade (KIM; SUN; AP, 1998).

No tocante à gestão das cidades turísticas, ressalta-se a importância do posicionamento para os *decision-makers*¹⁰ desses destinos, na medida em que esse processo permite aos gestores desenvolver os destinos de uma forma mais consciente e lucrativa, ao enfatizar as forças dessas cidades nas mentes dos consumidores em relação aos seus concorrentes (KIM; SUN; AP, 2008).

Desse modo, se torna evidente a necessidade de um posicionamento estratégico por parte das cidades, sejam elas turísticas ou não, devido ao fato de o mundo se encontrar dentro de uma conjuntura que favorece a competitividade entre pessoas, empresas e cidades, que

¹⁰ Executivos com poder de decisão.

disputam espaço e são cobradas a todo custo por eficiência e eficácia. Nesse cenário, de população crescente e demanda por toda sorte de recursos, não somente as organizações privadas necessitam focar em produtividade, mas também as gestões públicas, que precisam atender a clientes cada vez mais informados e ávidos por serviços satisfatórios, sejam estes clientes, os residentes, os turistas ou as empresas.

Para Kim, Sun e Ap (2008, p. 205), o posicionamento de destinos é extremamente útil aos seus gestores em quatro áreas críticas:

- Permitir identificar a satisfação dos turistas com o desempenho de determinado destino e dos seus concorrentes;
- Possibilitar a identificação de novas oportunidades de mercado;
- Adaptar a oferta dos produtos e serviços aos desejos do mercado-alvo, selecionando as estratégias apropriadas; e
- Comunicar ao mercado-alvo que a oferta do destino é única e preferível à dos seus concorrentes.

Portanto, sugere-se que os produtos e serviços turísticos sejam desenvolvidos com base nas necessidades e desejos dos clientes em potencial, podendo os destinos utilizarem a técnica do posicionamento. O principal objetivo do posicionamento é criar uma condição distinta na mente dos potenciais turistas, para que estes saibam como um destino difere de seus concorrentes (BOTHÁ; CROMPTON; KIM, 1999).

Entretanto, ao se pensar em benefícios únicos que um destino turístico pode proporcionar aos clientes-turistas, deve-se realizar um intenso exercício de imaginação e criatividade, até o momento em que floresçam as características singulares daquele destino. Dito isto, ressalta-se a importância das sessões de *brainstorming*¹¹ durante o desenvolvimento do marketing estratégico e na busca pelo melhor posicionamento de uma localidade, visto que, no decorrer delas podem ser evidenciados certos atributos, aptidões e/ou especificidades do lugar em estudo.

Dessa forma, quando uma cidade turística objetiva atingir um bom nível competitivo, se faz necessário definir claramente qual a “posição” desejada por essa localidade. Do mesmo modo, deve-se levar em consideração aspectos como a predominância da tecnologia na escolha do destino, a tematização como tendência e a rapidez e influência da informação na mente dos consumidores.

¹¹ Tempestade de ideias.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, soluções ou leis, em qualquer área do conhecimento. Dessa forma, a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas por meio dos processos do método científico. Constituem-se, assim, os três elementos que caracterizam a pesquisa:

- a) O levantamento de algum problema
- b) A solução à qual se chega
- c) Os meios escolhidos para chegar a essa solução, a saber, os instrumentos científicos e os procedimentos adequados (RAMPAZZO, 2002)

O presente estudo caracteriza-se, quanto aos objetivos, como sendo de caráter descritivo-exploratório, uma vez que busca explorar informações relacionadas ao tema e descrever o posicionamento do destino turístico Natal na cidade de São Paulo.

Segundo os autores Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 63):

Os estudos exploratórios têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias. Realiza descrições precisas da situação e quer descobrir relações existentes entre seus elementos componentes. Requer planejamento flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos e de um problema ou de uma situação. Recomendada quando há pouco conhecimento sobre o trabalho estudado.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa em tela caracteriza-se como qualitativa, pois a sua problemática procura compreender o posicionamento do destino Natal na cidade de São Paulo na percepção dos operadores de turismo daquela cidade.

De acordo com Chizzotti (2000, p. 79),

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte ou neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações.

Ressalta-se ainda, que a abordagem qualitativa corresponde a um procedimento mais intuitivo, e, sobretudo, mais maleável e mais adaptável a índices não previstos. A análise qualitativa é válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais (BARDIN, 2011).

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa envolve operadoras de turismo com sede ou filial na cidade de São Paulo, tendo, em seu portfólio, a comercialização do destino Natal e, a sua representação, se deu mediante diretores ou profissionais com cargos gerenciais nas empresas.

Quanto à escolha da referida população, ela se procedeu dessa forma devido à importância da operadora de turismo na emissão de turistas para os destinos, já que é esse tipo de empresa a responsável pela formatação de produtos e elaboração de pacotes de viagens, além de ajudar na divulgação e promoção dos destinos.

A operadora de turismo negocia diretamente com os fornecedores (companhias aéreas, hotéis, agências de receptivo e etc.) melhores preços, e posteriormente, distribui esses produtos em conjunto ou separadamente às agências de viagens que, por sua vez, os oferecem ao público consumidor final.

O universo de operadoras de turismo com atuação na capital paulista e filiadas à Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (BRAZTOA) é constituído de 51 (cinquenta e uma) empresas, sendo que algumas delas trabalham exclusivamente certos segmentos específicos, tais como, cruzeiros marítimos e estudos e intercâmbios, e que por isso, não dariam resposta ao problema de pesquisa. Dessa forma, escolheu-se, inicialmente, e de forma intencional uma amostra com 15 (quinze) operadoras de turismo, todavia, no decorrer dos agendamentos das entrevistas, foram descartadas quatro empresas que não tinham Natal como seu foco de vendas. A partir daí, o universo da pesquisa ficou reduzido a 11 (onze) operadoras (ver quadro 05), sendo estas as que comercializam o destino com relativa prioridade.

Entretanto, após algumas gestões no sentido de se agendar entrevistas com os executivos das operadoras CVC e Azul Viagens, definiu-se que seria encaminhado eletronicamente o roteiro de entrevista para as duas empresas. No caso da CVC, ela efetuou a devolução do documento devidamente respondido no prazo estabelecido, enquanto a Azul Viagens não retornou o roteiro de entrevista (ver apêndice) encaminhado por este

pesquisador, e por este motivo, não pode ter avaliada a sua percepção sobre o destino potiguar.

Ressalta-se, ainda, que, durante a entrevista na operadora MMT Gapnet, observou-se que os dados não iriam colaborar com o desenvolvimento da pesquisa, optando-se, assim, pela sua exclusão do universo a ser analisado.

Quadro 05 – Operadoras de Turismo selecionadas

Empresa	Cargo
Visual Turismo	Gerente Comercial
Luxtravel Turismo	Comercial Nacional
e-htl viagens online	Diretor
Trend Operadora	Produto Nacional
	Supervisora Lazer Nacional
Flytour Viagens	Presidente
Nascimento Turismo	Gerente de Produtos - Brasil
Tam Viagens	Analista de Negociação -Nordeste e Resorts
Turnet Turismo	Diretor Comercial
CVC Operadora	Diretor de Produtos – Brasil II
Azul Viagens	Coordenadora de Negociação e Produtos
MMT Gapnet	Supervisor Nacional

Fonte: Elaboração própria (2014).

Quanto ao fato de as empresas serem baseadas em São Paulo, é justificável já que o presente estudo investiga o posicionamento estratégico do destino Natal naquela cidade, caracterizada como a maior emissora de turistas no Brasil, e, em especial, maior emissora para a região Nordeste.

3.3 COLETA DE DADOS

Quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de campo. A pesquisa bibliográfica diz respeito a toda a bibliografia publicada sobre o tema em estudo, sendo esta fase a que se realiza o levantamento de dados, considerada o primeiro passo para qualquer pesquisa científica (LAKATOS; MARCONI, 1992). Para Manzo (1971, p. 32 apud LAKATOS; MARCONI, 2010, p.166), a bibliografia pertinente “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

No entanto, a ideia que está subjacente à pesquisa qualitativa, predominante neste estudo, é a seleção intencional dos participantes ou dos locais, documentos e material visual que melhor ajudarão o pesquisador a compreender o problema e a questão de pesquisa (CRESWELL, 2010).

Dessa forma, após a leitura de livros, publicações e estudos sobre os temas de interesse, foram analisados documentos institucionais dos organismos de turismo em nível local, estadual, nacional e internacional.

Já no que diz respeito à pesquisa de campo, ela se fez necessária, tendo em vista que é característica dos pesquisadores qualitativos coletar os dados no campo e no local onde os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado (CRESWELL, 2010).

Portanto, segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 169), a pesquisa de campo “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los”. A pesquisa de campo propriamente dita não deve ser confundida com a simples coleta de dados, já que exige controles adequados, além de objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado (TRUJILLO, 1982 apud LAKATOS; MARCONI, 2010).

3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

No presente estudo, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado e composto por nove questões abertas, já que a ideia era permitir que o respondente pudesse se expressar e tecer considerações relevantes e contributivas à construção do trabalho.

Ressalta-se, também, que a formulação das perguntas se procedeu de maneira a atender os objetivos desta pesquisa, conforme está apresentado no quadro 06.

Quadro 06 – Questões da pesquisa

QUESTÃO (Q)	FINALIDADE
Q1: Qual o perfil do turista residente da cidade de São Paulo que compra o destino Natal ?	Conhecer o perfil do turista residente na capital paulista que se interessa pelo destino Natal.
Q2: Na sua visão, quais as razões que motivam o turista paulistano/residente a escolher o destino Natal ?	Identificar as razões motivacionais para a escolha do destino turístico Natal.
Q3: Quais os destinos concorrentes de Natal	Identificar os destinos que concorrem com Natal,

na sua operadora ? Fale dos aspectos positivos e negativos desses destinos.	conhecer suas fortalezas e debilidades, e identificar os lugares mais procurados pelo turista oriundo da capital paulista.
Q4: Como você viu as vendas do destino Natal nos anos de 2012 e 2013 na sua operadora e como você vê os primeiros meses de 2014 ? Qual a justificativa para essa situação ?	Verificar o fluxo de turistas para Natal no período de 2012 a 2014 no âmbito de cada operadora de turismo.
Q5: Qual a sua percepção sobre o destino turístico Natal ?	Verificar como o destino Natal é percebido pelo operador de turismo da cidade de São Paulo.
Q6: Na sua opinião, qual a imagem atual do destino turístico Natal para os residentes da capital paulista ?	Verificar qual a imagem de Natal enquanto destino turístico para os moradores da cidade de São Paulo.
Q7: Como você percebe as ações de divulgação e promoção do destino Natal na cidade de São Paulo ?	Verificar a percepção dos operadores de turismo em relação à promoção turística de Natal em São Paulo, principal mercado emissor de turistas no Brasil.
Q8: Quais as estratégias mais adequadas para que um destino turístico como Natal possa alcançar o turista paulistano/residente em potencial ?	Identificar as estratégias mais eficazes para que um destino turístico como Natal alcance com êxito o turista paulistano em potencial.
Q9: O que Natal deveria fazer e/ou desenvolver para aumentar o interesse dos paulistanos pelo destino ?	Identificar as melhores estratégias de marketing turístico utilizadas na cidade de São Paulo.

Fonte: Elaboração própria (2014).

Devido à população-alvo da pesquisa estar localizada em São Paulo, o roteiro de entrevista foi aplicado face a face e gravado mediante prévia autorização por ocasião de viagem deste pesquisador à capital paulista no período de 27 a 31 de maio de 2014. O referido deslocamento teve a finalidade exclusiva de proceder à coleta de dados primários para o estudo, e o resultado foi a produção de um denso material em, aproximadamente, quatro horas de entrevistas. Contudo, devido à impossibilidade do agendamento de entrevista com dois representantes de operadoras de turismo selecionadas, encaminhou-se, eletronicamente, o roteiro de entrevista.

Por fim, ressalta-se, ainda, que um teste-piloto foi efetivado em outubro de 2013, quando se obteve a devolução do roteiro de entrevista em um prazo máximo de cinco dias, o

que facilitou a análise e transcrição dos documentos que só seriam apresentados durante o processo de qualificação, ocorrido em 29 de abril de 2014.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE

A pesquisa qualitativa foi predominante no presente estudo, sendo esta um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações realizadas pelo pesquisador acerca do significado dos dados (CRESWELL, 2010).

Segundo Demo (2009, p. 152), “a pesquisa qualitativa quer fazer jus à complexidade da realidade, curvando-se diante dela, não o contrário, como ocorre com a ditadura do método ou a demissão teórica que imagina dados evidentes”.

De acordo com a natureza e o tipo de pesquisa, a técnica utilizada para análise dos dados foi a análise de conteúdo. Esse tipo de análise é considerado uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2003).

O método de análise de conteúdo para Weber (apud ROESCH, 2006, p. 170),

usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto. O método busca classificar palavras, frases ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Utiliza desde técnicas simples até outras mais complexas, que se apoiam em métodos estatísticos, como, por exemplo, a análise fatorial, a regressão múltipla e a análise discriminante, entre outras.

Entretanto, poderia ser mais apropriado falar de análises de conteúdo, sendo este um método muito empírico, dependendo do tipo de fala a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Não existe coisa pronta em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes, dificilmente transponíveis (BARDIN, 2011).

Contudo, após a transcrição das entrevistas realizadas junto aos operadores de turismo de São Paulo, teve início a utilização da técnica da análise de conteúdo. Com base na seleção do material aproveitado, aconteceu a transformação do conteúdo em unidades de análise, uma vez que toda categorização necessita definir, previamente, o elemento ou indivíduo unitário a ser classificado.

Assim sendo, as unidades de análise selecionadas foram as seguintes: destino, fluxo, promoção, concorrência, estratégia, vendas, diferenciação, preço, perfil, percepção, motivação, imagem e infraestrutura turística. Após a referida seleção, definiram-se, também, as unidades de contexto, sendo estas mais amplas e referência às unidades de análise. Desta forma, escolheram-se três unidades de contexto: marketing, competitividade e posicionamento.

Finalmente, pôde-se dar origem ao processo de categorização, elegendo-se algumas categorias temáticas que se mostraram relevantes e em consonância com os objetivos e a problemática do presente estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No período de 28 a 30 de maio de 2014 realizaram-se entrevistas com operadores de turismo de São Paulo, tendo sido encaminhado, eletronicamente, o roteiro de entrevista para as operadoras cujo agendamento não foi possível.

A partir do levantamento dos dados primários, foi possível a criação dos blocos de análise, que, definidos *a posteriori*, obedeceu a todos os critérios inerentes ao processo de categorização, quais sejam: se mostrar válidos, exaustivos, homogêneos, mutuamente exclusivos e consistentes.

Neste capítulo, serão apresentadas as seis categorias criadas, concomitantemente aos resultados obtidos e as respectivas análises. Dar-se-á início pela categoria “perfil do turista”, e, posteriormente, virão as categorias “motivação”, “concorrência”, “percepção”, “promoção” e “diferenciação”.

4.1 PERFIL DO TURISTA

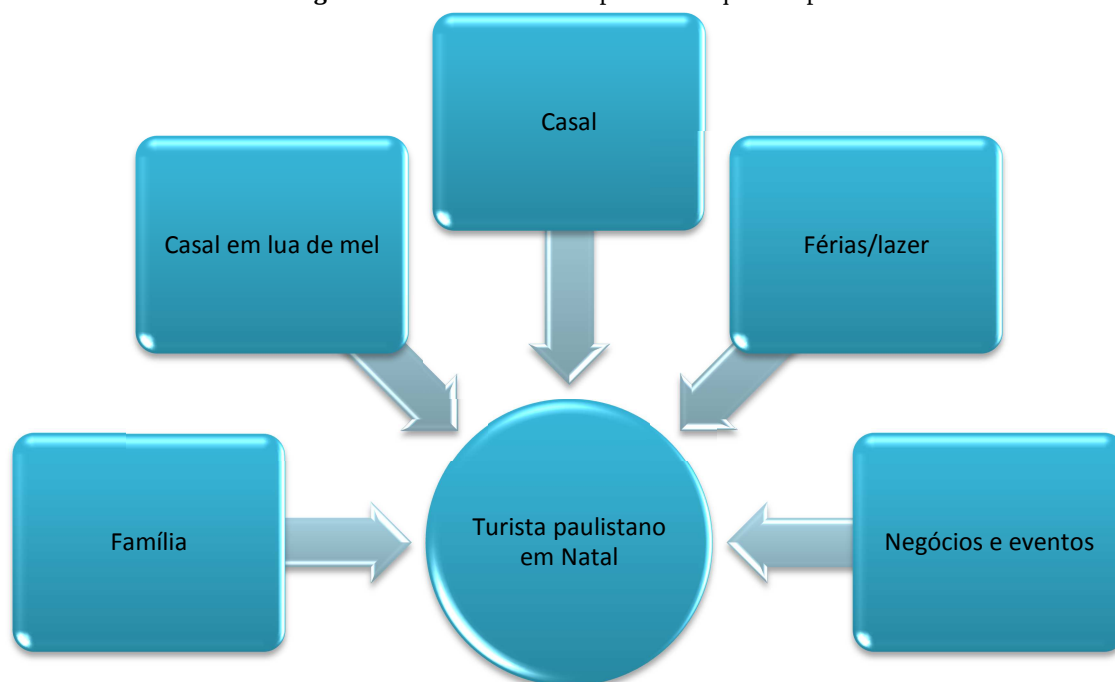
Os resultados revelam que o destino Natal oferece opções para os mais variados perfis de turista, desde aquele de primeira viagem, que dispõe de um orçamento limitado para gastar nas férias, até o turista mais abastado, que faz a opção pela hospedagem em hotel categoria cinco estrelas.

Em uma amostra constituída por nove operadoras de turismo, verificou-se que, na maior parte dessas empresas, os clientes que adquirem pacotes de viagem para Natal são preponderantemente formados por famílias e casais em lua de mel; já no que diz respeito à classe social a que pertencem, predominaram as classes B e C, apesar de que também apareceu o público da classe A e, de maneira mais restrita, o público da classe D. A executiva Patricia Pacheco, analista de negociação nordeste e *resorts* da TAM Viagens, afirmou que “Natal consegue atingir uma gama grande de público, tanto o pessoal que é família [...] o pessoal que está em lua de mel”. E complementou com a seguinte afirmação sobre o destino: “consegue atender o público C e o público B [...] AA ainda não tem”. Ao comentar a respeito do perfil de quem compra o destino Natal, Renato Kido, gerente comercial da operadora Visual, fez a seguinte revelação: “é o público de família, é o casal que vai a lua de mel, esse é o perfil hoje da Visual que se trabalha”, e foi mais além, “a classe C emergente, a classe B, público da classe A também”.

Durante as entrevistas, revelou-se que o destino também está preparado para receber o turista de negócios e eventos, tendo em vista que o centro de convenções da cidade sedia inúmeros eventos com foco no público corporativo e/ou congressistas de áreas específicas.

Contudo, o perfil de turista predominante é o turista de lazer, aquele que sai de férias, em família ou em casal (ver figura 05), e que pretende desfrutar de alguns dias de descanso e entretenimento praiano em um famoso destino turístico do Nordeste brasileiro.

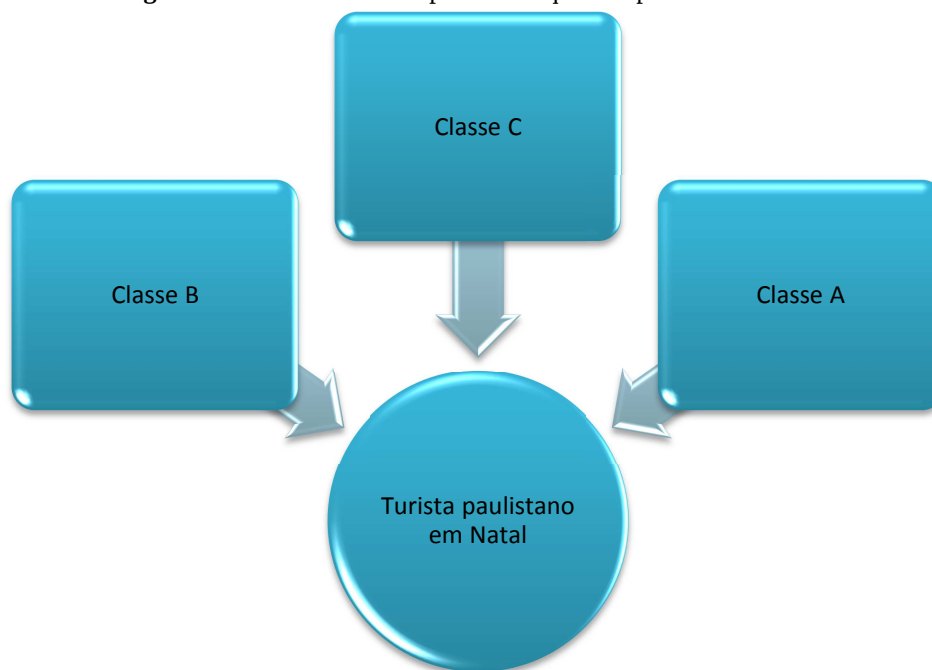
Figura 05 – Perfil do turista paulistano que compra Natal



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Entretanto, observou-se que, de acordo com o foco de cada operadora, o perfil do turista que procura Natal pode sofrer variações. Empresas que direcionam suas vendas para os resorts, por exemplo, tendem a enviar turista classe A e B, como confirma Fernanda Simões, comercial nacional da Luxtravel Turismo: “o principal dos nossos clientes são A e B. A gente trabalha bastante com os *resorts* lá de Natal [...] tem bastante casal, casal em lua de mel, férias, mas principalmente famílias, a maioria é família”.

Vale ressaltar, ainda, o incremento do consumo de viagens por parte da classe C, que, nos últimos anos, experimentou um significativo aumento em seu poder aquisitivo e, com isso, passou a ser um público bastante desejável para as operadoras e agências de turismo nacionais. Desse modo, o destino Natal apresenta um perfil de visitantes predominantemente distribuídos entres as classes sociais B, C e A, conforme pode ser visto na figura 06.

Figura 06 – Perfil do turista paulistano que compra Natal – classe social

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Já o perfil, na operadora CVC, difere de acordo com o período (temporada) que o destino é procurado. Na alta temporada, os pacotes da empresa despertam o interesse de famílias com crianças, enquanto na baixa e média temporada, as vendas se direcionam para o público jovem, casal de meia idade e terceira idade.

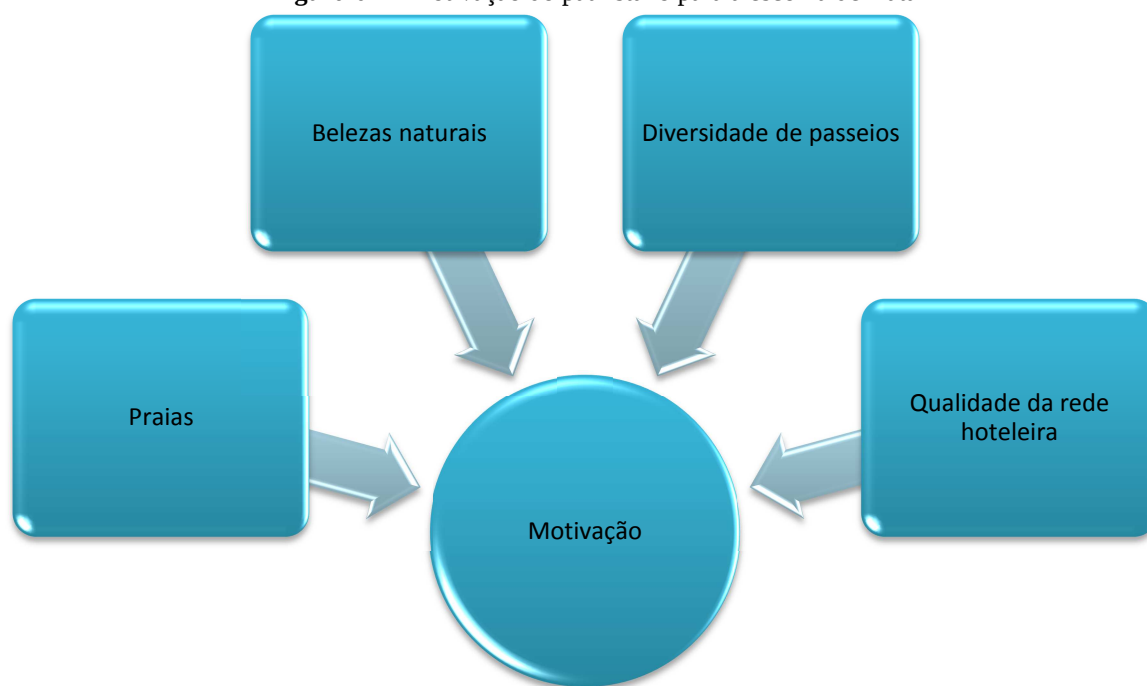
Visto que a orientação de marketing concentra-se no enfoque da demanda e no conceito de produto/mercado - temas abordados anteriormente pelos autores Bigné, Font e Andreu - a análise do perfil do turista configura uma das principais contribuições da pesquisa de mercado no marketing de destinos. Desta forma, acredita-se na relevância de se conhecer o turista do principal mercado emissor do país, São Paulo, e não somente o seu perfil, mas também as motivações que o fazem viajar à capital potiguar.

4.2 MOTIVAÇÃO

Na busca pelo estudo do posicionamento de um destino turístico em determinado mercado emissor, a categoria “motivação” se apresenta como um dos principais aspectos a ser investigado. Bigné, Font e Andreu (2000), autores espanhóis que trabalham a temática do “marketing de destinos”, defendem a relevância das pesquisas de mercado na gestão dos destinos, sendo uma das suas proposições, o conhecimento das motivações e do perfil do turista.

Desse modo, percebe-se, no presente estudo, que os resultados obtidos nessa categoria apontam que os turistas paulistanos são motivados a viajar até a capital potiguar principalmente devido às suas praias, às belezas naturais da cidade e do entorno, à diversidade de passeios e à boa qualidade da rede hoteleira, conforme se representa na figura 07.

Figura 07 – Motivação do paulistano para a escolha de Natal



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A executiva Marcela Pereira da Trend Operadora, ao se reportar a respeito do tema, confirma a análise anterior: “ele (o turista) está procurando praia, ele está procurando melhores praias na verdade, e o passeio é o básico: morro do careca, bugguy [...]”, e fez a seguinte ponderação: “essas pessoas buscam esse destino pela fama que o destino tem. O destino já foi extremamente famoso, as dunas, enfim [...]”. Já o presidente da Flytour Viagens, Claiton Armelin (2014), enaltece a oferta hoteleira da cidade:

a rede hoteleira melhorou muito nos últimos anos, sem sombra de dúvidas. Natal há 15 (quinze) anos atrás era uma dificuldade de você vender o destino [...] Hoje, você pega cidades do Nordeste que os *resorts* você só os encontra em praias mais distantes do que a própria capital; em Natal, você tem ali [...].

As motivações para a escolha do destino, também, são mencionadas pelo diretor comercial da Turnet Turismo, Renato Carone, que fez elogios à hotelaria, aos passeios e à gastronomia local: “[...] tem a Via Costeira com hotéis de frente para o mar, você tem a Ponta

Negra para quem gosta de um pouco mais de atividade, você tem os passeios, você tem Genipabú, tem Pipa, têm excelentes restaurantes como o Camarões [...]”, e finalizou enaltecendo o destino turístico: “Então, é um destino muito completo. Eu gosto particularmente, gosto muito de ir a Natal”.

Entretanto, no que tange aos aspectos motivacionais pouco relatados nas entrevistas, merecem destaque a segurança e a limpeza da cidade. Dentro de um cenário de sérios problemas de segurança pública na região Nordeste, propagados pela mídia televisiva nacional no decorrer de 2014, a cidade de Natal, pelo menos, na percepção, se apresentou com uma avaliação favorável diante dos concorrentes diretos, como será visto em análise posterior.

Outro aspecto revelado na pesquisa é a motivação pela fuga da cidade grande, dos problemas de trânsito, do clima frio, e a busca por uma cidade tranquila para o descanso. A capital potiguar tem características relevantes para esse turista, já que é uma cidade considerada de porte médio, com cerca de 800 (oitocentos) mil habitantes, e que dispõe de uma infraestrutura turística dotada de boa hotelaria, restaurantes, centros de artesanato, etc. Essa é a razão pela qual a cidade é vista como boa opção de férias para o turista paulistano/residente.

Por fim, constatou-se, ainda, que o turista da cidade de São Paulo que procura Natal percebe o lugar como um destino turístico de entretenimento diurno, não demandando, pois, em demasia, opções por agitação noturna.

4.3 CONCORRÊNCIA

Nesta categoria, pôde-se analisar de maneira mais aprofundada as características da concorrência entre os destinos turísticos do Nordeste brasileiro, com a revelação de políticas para o setor, implantadas pelas gestões de algumas cidades, e pela inércia de outros destinos, que não enxergam, na atividade turística, uma prioridade de governo.

A região Nordeste, ao se constituir nas duas últimas décadas como um importante polo turístico do país, tem atraído uma demanda crescente de turistas em potencial (ver quadro 03), conseqüentemente, despertado o interesse de investimentos na hotelaria da região. Desse modo, a disputa pelos investimentos e pelos turistas se procede de forma intensa, e provoca a concorrência direta entre os diversos destinos nordestinos, dentre os quais, a cidade de Natal, objeto do presente estudo.

Quando indagados a respeito dos concorrentes diretos de Natal, os operadores de turismo da capital paulista convergiram para uma resposta na mesma direção; os destinos de

Fortaleza, Porto de Galinhas e Maceió são considerados os principais concorrentes da cidade potiguar, e predominaram na maioria das respostas. Alguns outros destinos também aparecem na concorrência, como é o caso de Gramado (RS), Maragogi (AL), Porto Seguro, Praia do Forte (BA), Salvador, João Pessoa, Aracaju, Recife, Buenos Aires e Orlando, nos EUA.

No entanto, os resultados revelaram que os três principais concorrentes do destino Natal (Fortaleza, Porto de Galinhas e Maceió) fazem uso de importantes determinantes que constituem o modelo conceitual de competitividade de destino desenvolvido por Ritchie e Crouch: a política de destino, planejamento e desenvolvimento, gestão do destino, recursos principais e atrativos, e recursos e fatores de apoio.

Concernente à política de destino desenvolvida pelo estado de Pernambuco para Porto de Galinhas, é perceptível a sua importância no sucesso do destino, como se pôde observar nas considerações de Patricia Pacheco, executiva da Tam Viagens:

Porto de Galinhas também vem investindo bastante na hotelaria [...] é um destino que investe bastante em mídia, a EMPETUR¹² está, principalmente esse ano, investindo pesado junto com as operadoras, está em todos os eventos, propaganda na rua; Eles fizeram uma divulgação distribuindo picolés, isso na cidade do Rio de Janeiro e outras cidades do entorno também. (PACHECO, 2014).

O que a representante da operadora Tam Viagens enfatiza é a seriedade com que é realizado o trabalho no setor de turismo em Pernambuco, exercido de maneira planejada e continuada, busca alianças estratégicas com as empresas distribuidoras dos produtos turísticos - as operadoras - com o objetivo de fomentar o fluxo turístico na região. Ademais, procura agir diretamente para alcançar o consumidor final mediante campanhas promocionais consistentes e com foco nesse público.

Entretanto, no que tange a determinante “recursos principais e atrativos”, a cidade de Maceió tem avançado com solidez nos últimos anos, como confirma a supervisora Mary Terra, da Trend Operadora:

[...] E mais um detalhe em Maceió também, que a hotelaria cresceu bastante, têm muitos leitos novos e isso é um diferencial que concorre com Natal e a cidade sofreu toda uma reestruturação em calçada, àquelas barracas que vendem tapiocas, *drink* à noite, então eles fizeram uma proposta bacana que conquistou o turista.

Já a cidade de Fortaleza tem adotado o planejamento e o desenvolvimento, importantes fatores de competitividade de destino, visto que o governo do estado do Ceará

¹² Empresa de Turismo de Pernambuco.

construiu recentemente um moderno centro de convenções, que tem beneficiado o turismo de eventos e negócios na capital cearense. A executiva da Tam Viagens se pronunciou sobre o novo equipamento e fez uma comparação com Natal:

Fortaleza investiu em algumas coisas que Natal acabou esquecendo. Isso chama o público corporativo que Natal hoje em dia não tem. Natal tem 80 (oitenta) por cento do seu público lazer [...] e Fortaleza não, com o centro de convenções que criou, e a série de coisas que anda fazendo, puxa muito mais evento para a cidade, e isso equilibra um pouco a parte de corporativo com a parte de lazer. (PACHECO, 2014).

Destarte, os resultados comprovam a existência de concorrentes diretos importantes (ver figura 08), que, administrados sobre um viés desenvolvimentista, pelo menos, do ponto de vista da atividade turística, deixam o destino turístico Natal em situação de maior vulnerabilidade competitiva.

Figura 08 – Principais destinos concorrentes no Nordeste



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Assim sendo, se evidencia que a capital potiguar interrompeu um processo de desenvolvimento turístico, outrora percebido pelos *stakeholders*, deixando de promover intervenções estruturantes, refutando-se da implantação de uma “política de destino” para o setor, não se comunicando com um mercado emissor primordial como a cidade de São Paulo, enfim, se revelando, na atualidade, um destino turístico em estado de letargia.

4.3.1 Fortalezas e debilidades dos concorrentes

O presente trabalho, como era de se esperar, apresentou diversos aspectos relevantes do destino Natal e de seus concorrentes diretos, localizados na própria região Nordeste ou em qualquer outra parte. Como já mencionado, destinos, como Gramado e Orlando, aparecem como concorrentes da capital potiguar, todavia optou-se por restringir a análise aos três principais destinos concorrentes, a fim de compreender as suas fortalezas e debilidades e, por conseguinte, avançar no estudo sobre o posicionamento de Natal na capital paulista.

A formulação e o desenvolvimento de posição competitiva de uma cidade ou de um destino turístico - tema abordado pela autora espanhola Elizagarate (2003) - constituem um dos objetivos perseguidos pelas gestões públicas que aderem ao marketing de cidades, fazendo-se, pois, necessário o conhecimento das forças e fragilidades dos que competem entre si.

4.3.1.1 Cidade de Fortaleza

Nos resultados deste estudo, os destinos turísticos Fortaleza e Porto de Galinhas se revelaram como os dois principais concorrentes da cidade de Natal, e se mostraram ser destinos com intensa força competitiva. A capital cearense apresentou algumas características importantes nesse contexto, como, por exemplo, um destino que detém uma boa malha aérea, tarifas aéreas atraentes, hotelaria bem avaliada e a preços acessíveis, variadas opções de passeio, muitos resorts nos arredores da capital, um litoral extenso e bem-estruturado, além de possuir o maior parque aquático do Nordeste e um moderno centro de convenções.

O diretor da CVC Viagens, Luiz Walter, confirma alguns dos aspectos relevantes de Fortaleza, que, na sua constatação é um destino com “excelente aceitação no mercado de São Paulo, muita disponibilidade de assento aéreo a tarifas excelentes saindo de São Paulo, hotéis em ótimas condições com tarifas atraentes, excelentes praias próximas à Fortaleza e o melhor parque aquático do Nordeste”.

Ao ponderar sobre o destino, o presidente da Flytour Viagens Claiton Armelin, enaltece o parque aquático cearense:

você tem um aspecto que é muito interessante, inclusive para viagem em criança que é sem sombra de dúvida o apelo do complexo do Beach Park, é impressionante isso. Eu acho que o apelo do complexo do Beach Park para quem viaja com criança, e também a diversificação de passeios ali, com várias praias muito famosas. (ARMELIN, 2014).

Já na opinião da executiva da Tam Viagens, Patricia Pacheco, o estado do Ceará agrega outros produtos atraentes:

as praias das cidades mais próximas são muito mais bem trabalhadas do que as praias de Natal, que Natal o mais conhecido é Pipa, Fortaleza já consegue trabalhar outras praias: Cumbuco, consegue trabalhar Canoa Quebrada, tem um atendimento lá que é muito forte que é o Beach Park e isso chama muita atenção para o público [...] Natal ganha em número de leitos também. (PACHECO, 2014).

Entretanto, procedendo à análise sobre o destino Fortaleza, surgem alguns aspectos de relevância negativa que foram mencionados pelos operadores de turismo, dentre os quais, a questão da falta de segurança/violência da cidade, o problema da má balneabilidade nas praias urbanas, a prostituição e a condição de ser uma cidade muito urbana/metrópole.

No que diz respeito à sensação de insegurança na cidade, ela foi apontada pela maioria dos entrevistados, o que sugere ser um gargalo preocupante da capital cearense. A segurança pública é um fator determinante e que detém uma relevância substancial na escolha de um destino turístico, além de, impactar, sobremaneira, a decisão de compra daquele cliente-turista oriundo de uma grande metrópole, como São Paulo, que tenciona fugir dos problemas da cidade grande e encontrar um lugar para descanso, lazer e entretenimento.

A executiva Fernanda Simões da Luxtravel Turismo fez a seguinte avaliação: “o que a gente ver falar bastante de Fortaleza é a questão da segurança da cidade. A gente já teve reclamação também de pessoas que já foram assaltadas, que tem muita prostituição na rua, então isso é um ponto negativo na cidade”. (SIMÕES, 2014).

Outro aspecto negativo mencionado por parte dos entrevistados foi o estado de balneabilidade das praias urbanas da capital cearense, que, segundo os operadores, não oferecem as condições próprias para o banho de mar; Desse modo, os turistas são “forçados” a se deslocar até as praias do entorno da capital para que possam usufruir desse atrativo, como confirma Patricia Pacheco da Tam Viagens, ao estabelecer uma comparação com as praias de Natal:

Que se você for ali na orla urbana de Fortaleza, as praias são impróprias para banho, diferente de Natal que você consegue usufruir da praia de Natal, você não precisa ir para longe; Fortaleza, você já não tem essa opção, você precisa sair, se afastar um pouco da cidade de Fortaleza para você utilizar as praias. (PACHECO, 2014).

Contudo, acredita-se que a cidade de Fortaleza adota uma política de “prioridade da viagem e turismo”, um dos pilares integrantes do TTCI¹³, pois tem efetivado a construção de obras estruturantes e de novos equipamentos turísticos, como por exemplo, o já mencionado centro de convenções, e o maior aquário da América Latina, ainda em construção. Dessa forma, confirma-se o que é defendido pelos os autores Ritchie e Crouch, ou seja, a política de turismo no destino é de responsabilidade do poder público.

4.3.1.2 Destino Porto de Galinhas

O nome Porto de Galinhas é, na verdade, como se chama uma das praias localizadas no município de Ipojuca, no estado de Pernambuco, todavia essa localidade e seu entorno são conhecidos e promovidos como Porto de Galinhas. Desse modo, neste capítulo, analisar-se-á o destino que, ao lado de Fortaleza, lidera a concorrência direta com a cidade de Natal.

Portanto, durante as entrevistas foi possível compreender o valor que tem o destino de Porto, como também é conhecido, para os operadores de turismo da capital paulista, que revelaram muitos atributos ao lugar e alguns poucos aspectos desfavoráveis.

De acordo com os entrevistados, Porto de Galinhas dispõe de um excelente parque hoteleiro, uma grande concentração de *resorts*, muitos hotéis “pé na areia”, belezas naturais, uma grande oferta de malha aérea a preços atrativos, segurança, e por isso, tornou-se uma localidade turística bastante propícia para o turismo em família, lua de mel, eventos e congressos, enfim, para o turista ou profissional que busca um destino bem-estruturado e afastado dos grandes centros urbanos.

Ao se referir sobre o destino, Luiz Walter (2014) da CVC Viagens afirma que “a maioria dos hotéis são “pé na areia”, o que deixa o destino em destaque, além da grande concentração de *resorts* na região”, e complementa: “suas belezas naturais são diferenciadas”. Para a executiva da Luxtravel Turismo, Fernanda Simões, Porto de Galinhas “é muito usado para conjugar com Fernando de Noronha”, o que, de certo modo, lhe confere uma vantagem competitiva perante outros destinos, visto que, agregar na mesma viagem os dois destinos pernambucanos, pode ser considerado conveniente aos turistas paulistanos.

No entanto, vale ressaltar a avaliação positiva relativa ao trabalho desenvolvido pela associação dos hoteleiros de Porto de Galinhas, que, em parceria com o governo do estado de Pernambuco, por meio da EMPETUR, realizam uma política de destino consistente,

¹³ Índice de competitividade da indústria de viagem e turismo.

sobretudo no que tange à promoção permanente daquela localidade. A analista de negociação da Tam Viagens, Patricia Pacheco, fez um relato sobre o tal modelo de gestão: “eles tem uma associação que é muito forte, entendeu ? Isso falta em Natal, acho que agora Natal está começando [...] A associação dos hoteleiros de Porto de Galinhas está sempre presente, independente se a EMPETUR está ou não; mas a EMPETUR está sempre junto com eles”. Ao ser indagada se haveria algum aspecto negativo no destino, a analista retrucou: “Não consigo visualizar, eu acho que não, não tenho”.

Já o diretor comercial da operadora Turnet enaltece o destino pernambucano e faz menção à localização de outros destinos concorrentes:

É algo que vai acontecer com Natal. Já acontece hoje, onde as capitais deixam de ser o destino principal [...] A vantagem de Porto de Galinhas é que está fora do eixo da capital, 70 quilômetros. Então, é algo mais tranquilo em termos de trânsito, é mais estruturado especificamente para o turismo. Então, nesse aspecto eu entendo que fugir de uma metrópole é um ponto positivo [...] Já na Bahia (Praia do Forte), por exemplo, a mesma coisa, foge-se, foge da capital, do seu trânsito, dos seus problemas, enfim, você tem um polo turístico com ótimos hotéis, com estrutura voltada apenas para o turismo. (CARONE, 2014).

Entretanto, não somente de elogios vive um badalado destino de sol e praia como se caracteriza Porto, visto que ocorreram algumas reclamações por parte dos operadores de São Paulo, que mesmo sendo pontuais, são merecedoras de destaque. Carone (2014) fez a seguinte ponderação: “Aspecto negativo, que eu diria que é um negativo no sentido de quem vende lazer, que é o meu caso, é que é um destino com muitos eventos e que às vezes falta espaço para o turista, o turista de lazer [...] Falta cama para o lazer”. Dessa forma, o que se vê é a reclamação pela insuficiência de leitos no destino, todavia, do ponto de vista da maioria dos entrevistados, Porto de Galinhas já se constitui em um destino bem-estruturado em termos de hotelaria.

Por fim, ressalta-se a existência de outro aspecto negativo que merece ser considerado, ou seja, os preços praticados pelo destino em determinadas épocas do ano, como enfatiza o presidente da Flytour Viagens, Clainton Armelin (2014): “negativamente eu colocaria que são preços abusivos em vários períodos do ano [...] por parte da hotelaria e comércio em geral”.

4.3.1.3 Cidade de Maceió

O terceiro destino turístico concorrente de Natal analisado é Maceió, capital do estado de Alagoas, destino esse que, nos últimos anos, tem passado por um processo de reaquecimento em sua atividade turística, sobretudo com a construção de novos empreendimentos hoteleiros, a recuperação da orla marítima da cidade e a implantação de uma política de destino, conduzida sob o comando da gestão pública em parceria com a iniciativa privada.

A evolução do destino Maceió é muito bem vista pelos principais operadores de turismo de São Paulo, que acreditam no sucesso da atual política desenvolvida pelas secretarias de turismo do município e do estado, geridas em consonância com o *trade* turístico daquela região.

Na pesquisa, atribuiu-se ao destino alguns atributos importantes, tais como: as belezas naturais da capital e do litoral alagoano, a orla marítima da cidade, a renovada rede hoteleira, as alianças com as operadoras e o trabalho promocional do destino. O avanço de Maceió, no cenário turístico nacional, é comprovado pela executiva Patricia Pacheco (2014), analista da Tam Viagens durante a seguinte constatação:

O ano de 2013 foi muito bom para Maceió. Maceió conseguiu aqui na TAM Viagens crescer 42%. Realmente, foi o maior crescimento que eu tive no ano. Só que a malha aérea estava melhor e os preços dos aéreos estavam melhores. Esse ano de 2014, eu não tenho esse cenário, eu tenho a malha reduzida e as tarifas também equiparadas a Natal.

Corroborando o relato da analista da Tam Viagens, a executiva Marcela Pereira (2014) da Trend Operadora valorizou o destino alagoano, e o colocou como opção alternativa ao destino Natal: “tem a qualidade das praias, tem a facilidade no atendimento também, o passageiro que busca praia, bugguy, ele encontrou tudo isso em Maceió, e também aquele passageiro que busca, por exemplo, um destino mais afastado tipo Pipa, ele também consegue em Maragogi, essa é a opção”.

Já para a executiva Fernanda Simões (2014) da Luxtravel Turismo, o destino tem muitos atributos relevantes e um aspecto preocupante, como pode ser percebido pelo seguinte comentário:

[...] as belezas naturais que tem as praias, o mar tem um azul bem clarinho [...] os arredores tem Maragogi, tem Barra de São Miguel, praia do Gunga, que são praias bem famosas e atraem as pessoas, também têm bons hotéis, resorts, tem bastante opção de hotelaria, agora de ponto negativo, eu acho que também essa questão da segurança que vem sendo divulgado como estado mais [...] Hoje, falaram de novo o estado mais violento do Brasil.

Entretanto, além da violência que assola a cidade e o estado como um todo, acrescenta-se, ainda, a situação da malha aérea disponível, um tanto restrita e com tarifas mais elevadas do que as praticadas para as cidades de Fortaleza, Recife e Salvador, por exemplo, grandes capitais da região Nordeste, que terminam por se beneficiar de uma maior oferta de voos devido à já consolidada demanda de passageiros. Os destinos Maceió e Natal perdem em competitividade devido ao custo de suas tarifas aéreas, que, por sua vez, encarecem os pacotes de viagem das operadoras de turismo que comercializam esses lugares.

Contudo, vale a pena destacar que um destino turístico complementar à capital alagoana, Maragogi, se beneficia de sua localização geográfica próxima à cidade do Recife, visto que, ao utilizar a malha aérea daquela capital, aumenta a sua condição competitiva perante outros destinos. O gerente de produtos – Brasil, da Nascimento Turismo, Walter Zaidan (2014), elogia a região e faz a seguinte constatação:

...você tem aéreo que é o mesmo do Recife, você pode entrar por Recife, então você tem tarifa muito barata do aéreo, você tem uma região muito bonita, têm várias opções de hotéis [...] você têm tanto resorts como hotéis de três e quatro estrelas. É segura e um lugar bonito. Bem tranquilo, bem para família.

Ademais, a infraestrutura turística - importante pilar do índice de competitividade do setor - carece de uma avaliação consistente em Maceió e em outros destinos da região Nordeste do Brasil. O gerente comercial da Visual Turismo fez uma avaliação negativa ao discorrer a respeito do tema: “Eu acho o que deixa a desejar a todos é a infraestrutura; todos tem esse aspecto negativo. É a infraestrutura aeroportuária, é infraestrutura de estradas, infraestrutura de restaurantes, tudo isso deixa a desejar, não é especificamente em um destino, é em todos” (KIDO, 2014).

Portanto, se o destino deve gerir os seus recursos de maneira eficaz e eficiente, visando oferecer ao turista um “bem-estar” em grau superior ao oferecido por seus concorrentes, como enfatizam Cracolice e Nijkamp (2009), este deveria ter, como foco, a busca permanente por melhorias em infraestrutura turística.

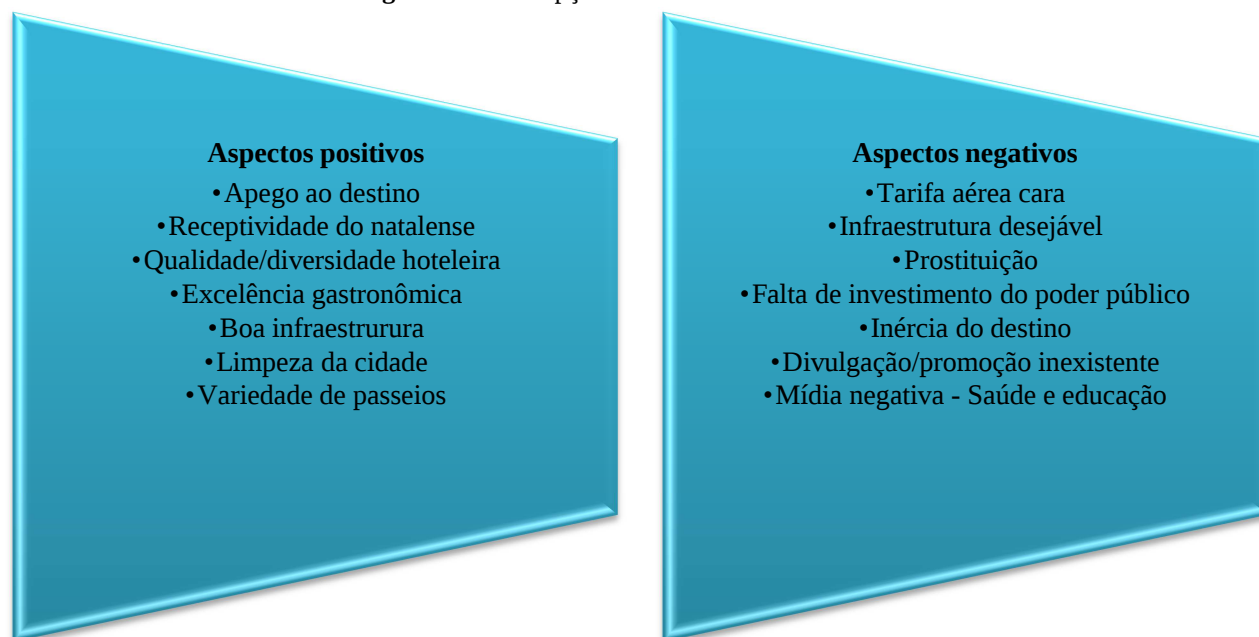
4.4 PERCEPÇÃO

Na presente categoria, buscou-se compreender a percepção dos operadores de turismo da cidade de São Paulo a respeito do destino Natal, pois, sendo a capital paulista um importante mercado emissor de turistas, se faz pertinente entender como os destinos turísticos são percebidos nesse mercado.

Durante o presente estudo, revelou-se que o destino Natal perde em competitividade para seus concorrentes diretos no que tange ao preço de tarifa aérea, que, por sua vez, impacta, sobremaneira, o custo total de viagem. A razão para tal situação foi a retirada de voos que alcançavam o destino; esse processo ocorreu em face de uma readequação de malha aérea promovida pelas companhias aéreas a partir de 2013. Dessa maneira, pôde-se observar o quanto importante é o preço final de um pacote de viagem, ainda que o cliente-turista esteja motivado ou tencionado a escolher um determinado destino.

A cidade de Natal foi bem avaliada pela maior parte dos operadores, contudo apontaram-se importantes problemas e gargalos a serem solucionados. No que tange à percepção pessoal dos operadores sobre o destino, ela foi significativamente positiva, havendo certo sentimento de apego entre o sujeito entrevistado e o lugar em estudo. Aspectos relevantes como a receptividade do natalense, a qualidade e diversidade da rede hoteleira, a excelência gastronômica, a proximidade com outros destinos, a infraestrutura, a limpeza da cidade e a variedade dos passeios (ver figura 09) foram mencionados de forma afirmativa pelos entrevistados.

Todavia, aspectos relacionados à falta de infraestrutura, à prostituição, à falta de investimento do poder público, à inércia do destino, à falta de divulgação e ao desgaste em matérias nacionais veiculadas pela televisão também foram destacados ao longo da avaliação.

Figura 09 – Percepção sobre o destino Natal

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Ao justificar a acentuada redução nas vendas de pacotes de viagem para o destino Natal no ano de 2013, o gerente comercial da Visual Turismo, Renato Kido (2014), fez a seguinte ponderação:

É um dos destinos do nordeste, acho que o segundo que tem a maior tarifa aérea, devido a redução de aeronaves pousando no destino [...] precisa ter incentivo, a gente não ver, eu não vejo essa movimentação por parte do governo. Se tivesse incentivo em querosene, incentivos em alguns outros itens, você pode ter certeza que a companhia iria colocar mais aeronaves disponíveis para esse destino. É um destino caro, é um destino, não é inviável, mas é muito caro.

A questão da tarifa aérea também foi abordada pelo diretor da Turnet Turismo, ao enfatizar o quão significativo é a sua interferência na competitividade dos destinos:

as companhias aéreas reduziram as suas malhas, readequaram as suas malhas, e a capital mais prejudicada em termos de turismo foi Natal; e isso tem se refletido nessa falta de voos, tem se refletido no aumento de tarifa e o aumento da tarifa espanta o cliente. Recentemente, algumas cidades como Fortaleza, eu não sei se é Fortaleza como município ou se é o estado do Ceará abriu mão de parte dos impostos do querosene de aviação [...] que era 25% para 12.5% o querosene de aviação. Isso refletiu no que ? Que os preços das passagens para Natal estão significativamente mais caros de que qualquer outra capital nordestina, mas perde sobremaneira para Fortaleza, onde deveria se equiparar pela distância, não! Por isso é que eu digo que Fortaleza no próximo verão será um forte concorrente de todos os outros destinos porque as tarifas estão baixas. Nós já temos bloqueios aéreos para o verão do ano que vem, onde eu tenho tarifas aéreas de Salvador iguais as de Fortaleza, por exemplo. (CARONE, 2014).

Entretanto, o destino Natal é desejado e apreciado pelos operadores de turismo que conhecem a cidade e o litoral do estado, e mesmo por aqueles que ainda não tiveram a oportunidade de visitá-lo. Nas entrevistas, observou-se que há um evidente apego ao lugar, ao destino turístico, o que, de certo modo, foi uma descoberta relevante ao estudo em tela, uma vez que é objetivo deste trabalho compreender o posicionamento de Natal na cidade de São Paulo.

O executivo da Nascimento Turismo, mesmo após tecer críticas contundentes à gestão do destino, fez a seguinte revelação: “Eu realmente gosto muito, eu gosto de Natal, até minhas férias agora se Deus quiser quero passar lá. Gosto realmente. É um lugar que dar para descansar, super tranquila, tem hotelaria boa, vida boa, então realmente, eu sou meio apaixonado por Natal”. (ZAIDAN, 2014).

Já a executiva da Tam Viagens se expressou seguindo a mesma direção, contudo fez um apontamento direto para o responsável pela inércia do destino: “Olha, eu amo Natal, uma coisa bem difícil de falar, tanto que eu já fui umas três vezes para lá. Eu acho que o destino tem muita coisa para oferecer; tem muita coisa para melhorar sim, pecou muito o governo”. (PACHECO, 2014).

O tema “apego ao lugar” ainda pôde ser observado nas palavras do diretor da Turnet Turismo, ao revelar a sua percepção sobre o destino:

Eu acho que é um destino desejado pelas pessoas; é um destino, repito, completo; é um destino que tem desde a pousadinha mais simples lá na praia dos artistas até os melhores resorts do Nordeste; gastronomicamente, um destino excelente; culturalmente, um destino excelente. Então, eu sou suspeito, eu gosto muito de Natal e penso que, o destino Natal está sendo mal aproveitado! Todas as belezas que têm os arredores, enfim.

Outro atributo da capital potiguar demonstrado na pesquisa diz respeito à excelência gastronômica da cidade, sobretudo no bairro turístico de Ponta Negra, onde o sabor e a variedade da culinária local podem ser comprovados a preços atrativos.

Ademais, surgiram outros atributos mencionados anteriormente, como a posição geográfica de Natal, já que, de acordo com alguns operadores de São Paulo, há a facilidade de se vender a capital potiguar conjugada a outros destinos, como, por exemplo, Fernando de Noronha e Pipa, praias famosas no cenário turístico brasileiro que atraem o turista paulistano/residente.

A executiva da Luxtravel Turismo comentou a respeito da proximidade do destino com esses lugares turísticos:

eu acho que é um destino que é muito procurado por abranger também as localidades, os arredores; as pessoas têm bastante interesse em conhecer a praia da Pipa, como eu te falei, que a gente também vende bastante; é um destino também que a gente consegue conjugar com Fernando de Noronha, que é também um dos principais, acho que é considerada uma das praias mais bonitas do Brasil, então, é um destino que a gente consegue ter essa [...] é flexível, eu acho; combina com muitos outros destinos. (SIMÕES, 2014).

O aspecto da limpeza pública também foi lembrado por alguns operadores entrevistados, como, por exemplo, a supervisora lazer nacional da Trend Operadora que, ao emitir a sua opinião sobre a imagem de Natal para os paulistanos, foi mais além; fez uma comparação entre esse destino e a cidade de Fortaleza, considerada por grande parte dos pesquisados um importante concorrente direto:

Natal tem cara de destino turístico e Fortaleza já tem cara de São Paulo com praia; a gente quer fugir disso, a gente quer algo diferente, então, Natal é uma cidade bonita, é uma cidade limpa, ali onde hoje está a maioria dos hotéis, na Ponta Negra, virou um *point*, tudo perto, tudo fácil [...] eu já fui a destinos, que fui uma vez, está bom e eu não quero voltar mais, mas Natal não entra nessa situação, é uma cidade que eu voltaria sim, quatro, cinco vezes, sete. (TERRA, 2014).

Contudo, houve a percepção da existência de alguns aspectos negativos no destino, como, por exemplo, a questão do calçadão da praia de Ponta Negra que, outrora, um passeio público apropriado para turistas e autóctones que apreciam o cenário praiano da cidade, se apresenta em reconstrução há um longo período.

O diretor da operadora E-htl, Flavio Louro, ao testemunhar esse imbróglio fez o seguinte desabafo: “Eu estive em Natal recentemente e me decepcionei bastante, por exemplo, com a situação de Ponta Negra. Um caos que está aquilo. A meu ver está abandonado, cheio de obra, muito buraco, falta estrutura”. Além do mais, o empresário abordou o problema da prostituição na cidade, tecendo o seguinte comentário: “outro fator que eu vejo que tem que ser melhorado, ali próximo da praia do meio, praia dos artistas, é a questão da prostituição. Isso é algo que impacta o nosso negócio de forma muito negativa, precisa ser dado uma solução”. (LOURO, 2014).

Ao expressar a sua percepção sobre Natal, o gerente comercial da Visual Turismo, se mostrou desapontado ao ter visto a presença de garotas de programa em um hotel da cidade, mesmo assim ainda teceu alguns elogios ao destino potiguar:

Você ver muita prostituição ali na orla, isso é uma coisa que eu pessoalmente não gosto, por isso a gente fica sempre batendo em cima disso, com os hoteleiros também, entendeu ? [...] Para mim, eu vejo Natal durante o dia um destino [...] mas à noite eu já (vejo) uma outra, um outro tipo de visão ali; eu falo dessa prostituição que tem ali em Ponta Negra, pelo menos na minha última estada lá eu vi muito isso [...] eu vi em um hotel que tinha um grupo de estrangeiros com muitas, muitas, muitas garotas de programa. No próprio hotel. [...] o que acontece ? Têm famílias com criança, então isso é um ponto negativo que eu vejo para o destino, além da sua infraestrutura, isso me chocou bastante, mas de resto eu não tenho o que questionar; as praias são lindas, a alimentação é muito boa [...] alguns hotéis têm uma estrutura excelente, o resto é como falei para você; a receptividade do potiguar, eu gosto muito do destino. (KIDO, 2014).

O turismo, como qualquer outra atividade econômica, requer planejamento, organização, capacidade de gestão e recursos financeiros, enfim, demanda investimentos, em grande parte, provenientes do setor público e, em parte, vindo dos empresários que empreendem na referida atividade. Como já se mencionou neste estudo, os autores Ritchie e Crouch (2003) destacam a importância dos agentes públicos na criação de melhores condições para o movimento e atuação dos *stakeholders* no cenário econômico.

Dessa forma, o que se percebeu durante a pesquisa de campo foi a má avaliação da política de destino promovida por Natal, ou melhor, a sua ausência, além de uma crítica contumaz aos gestores da cidade e do estado do Rio Grande do Norte, que, na opinião dos operadores de São Paulo, não priorizam a atividade turística na região.

Ao ser indagada sobre a justificativa para a queda nas vendas do destino Natal na Trend Operadora em 2013, a executiva Marcela Pereira, responsável pelo Produto Nacional da empresa, ponderou:

o destino não estava acompanhando o crescimento das outras cidades. Então, assim, falta investimento do setor público, falta de incentivo turístico mesmo, enquanto Aracajú, por exemplo, estava com incentivo fortíssimo, o governo estava investindo fortemente em anúncio, em divulgação, *Famtrip*, Natal continuava parado, era um destino que estava opaco, enquanto outras pessoas estavam sempre fazendo alguma novidade, Natal estava lá quietinho.

Reforçando a posição da colega, a executiva Mary Terra, da mesma empresa, acrescentou: “Mas é verdade! Porque os próprios fornecedores, hoteleiros, estavam fazendo um trabalho (em 2013) [...] e a parte institucional mesmo, governamental, não estava investindo. Os hoteleiros tentavam [...] para que Natal não morra, vamos colocar assim”.

Vale ressaltar, ainda, a frequente veiculação de matérias negativas na mídia nacional sobre o destino, quando problemas existentes nas áreas da saúde pública, educação e segurança foram expostos ao turista em potencial, sendo este paulistano ou de outra origem. Como consequência, pode estar havendo uma inibição dos pretensos viajantes à escolha do

destino, já que, “lugar bom para viajar é lugar bom para morar”, como costuma parafrasear o atual prefeito da capital potiguar.

O diretor da operadora CVC, Luiz Walter, ao opinar a respeito da imagem atual do destino para os paulistanos, disparou: “Um pouco desgastada, pois o aumento do custo aéreo, somado as constantes notícias negativas na mídia, ressaltando violência, problemas sociais [...] dentre outras observações, não acrescentam em nada positivamente ao destino”. Contudo, ao ser indagado sobre a sua percepção em relação ao destino, se mostrou otimista e fez a seguinte afirmação:

Um dos melhores destinos do Nordeste. Tem como grande diferencial a Via Costeira, protegida pelo Parque das Dunas e com excelentes hotéis deixam Natal com possibilidades de hospedagem dentro da cidade a condições somente encontradas em outros destinos fora do ambiente urbano. (WALTER, 2014).

Assim sendo, o destino Natal se revela como uma cidade turística que apresenta diferentes nuances, com percepções afirmativas e negativas, que indicam a existência de um grande potencial inexplorado, necessidades corretivas e de mudança de comportamento dos gestores públicos que conduzem as políticas locais. Desse modo, vale destacar que os destinos turísticos precisam adotar uma posição competitiva, como defende a autora Elizagarate (2003), onde essa posição seja mais atrativa do que a implementada pelo seu concorrente.

4.5 PROMOÇÃO

A categoria temática “promoção” refere-se a uma das táticas de marketing mencionadas por Kotler e Keller (2006), que, ao lado das características do produto, comercialização e determinação do preço, dentre outros, integram o plano de marketing tático.

Entretanto, no que diz respeito a essa categoria, percebeu-se que a cidade de Natal não é promovida de maneira institucional há alguns anos, o que torna essa localidade turística um destino pouco competitivo. Nas entrevistas com os operadores, ficou evidente que houve uma paralisação na divulgação da cidade, exceto por algumas iniciativas do setor privado, dificultando, sobremaneira, o desempenho desse destino turístico.

As narrativas dos respondentes em relação ao tema foram significativamente negativas, o que, de certo modo, demonstra a reprovação da política de turismo adotada pelo destino, ou a ausência desta, por parte de importantes *stakeholders* do turismo nacional. O gerente comercial da Visual Turismo se manifestou a respeito do tema da seguinte forma:

“[...] como institucional, da cidade eu não vejo absolutamente nada, nas próprias feiras eu não vejo absolutamente nada, eu vejo muita ação do setor privado, mas que isso não consegue atingir, ter uma abrangência maior”. (KIDO, 2014)

O diretor da e-htl Viagens, Flávio Louro, também comentou a respeito: “Esqueceram-se de fazer esse trabalho. A gente vê uma força muito grande da Bahia, do Ceará, com ações em jornais, em revistas, televisão, e o Rio Grande do Norte está deixando a desejar um pouquinho nesse ponto, está! Está devendo para o paulistano aqui”.

Na mesma direção, a executiva Marcela Pereira da Trend Operadora se pronunciou sobre a promoção do destino: “Infelizmente não existe, não é! Esse incentivo, essa divulgação, isso não acontece [...] o que responde o motivo da queda da venda. Natal já foi um dos seus (da Trend) destinos mais vendidos”. Já a sua colega de empresa, Mary Terra, complementou: “não está sendo visto, então, não está sendo lembrado”.

Já o diretor da Turnet Turismo, Renato Carone, sempre ponderado em suas colocações, mostrou-se enfático ao criticar a falta de ação do destino: “Não vejo nada. Me desculpe a franqueza! [...] Há muito tempo que eu não vejo aquela logomarca da cidade do sol, não vejo nada, não vejo. E aí cabe uma crítica: Natal já foi muito mais, vamos dizer muito mais atuante na divulgação; hoje, não vejo nada”. Ademais, o empresário mandou um recado para o destino:

[...] a BRAZTOA tem como 100 (cem) operadoras associadas hoje, e Natal quando pensa em fazer algum tipo de ação, que não tem feito, quando pensa em fazer, pensa em uma operadora só como a solução dos seus problemas. Ela (a cidade) poderia pensar macro [...] pensar em associação, pensar em mais operadores, que todos somados fazem uma diferença significativa.

Contudo, além da falta de divulgação de Natal por parte da gestão pública, acrescenta-se ainda a diminuição da exposição do destino por parte das operadoras de turismo, como comentou a analista da Tam Viagens Patricia Pacheco ao responder sobre o tema “promoção”:

É pouco, é muito pouco. Eu acho que Natal tem que melhorar muito nessa parte de divulgação. A gente tenta, a gente divulga, mas assim, as operadoras hoje, se você perceber, elas divulgam menos Natal do que antes; primeiro porque a malha aérea está meio complicada e Natal acabou ficando um destino caro. Quando você faz um comparativo de Natal com Fortaleza, ele (o destino) está ficando um destino muito caro [...] E aí eu acho que o governo poderia investir e mostrar as belezas naturais de Natal, o que Natal tem a oferecer, o porquê que ele (o turista) vai pagar um pouco mais para ir a Natal.

Dessa forma, pode-se considerar que a tática de marketing “promoção” é um dos mais preocupantes gargalos do destino turístico Natal na atualidade. Além do mais, se mostra evidente que as localidades turísticas não divulgadas, também, não serão lembradas pelo turista em potencial.

4.6 DIFERENCIAÇÃO

Por fim, procedeu-se à análise da categoria temática “diferenciação” que, dentre as três estratégias competitivas genéricas de Porter, elencadas no referencial teórico deste trabalho, é a mais apropriada para a indústria do turismo. Para Kotler (2009), quando é difícil diferenciar o produto, a alternativa estratégica pode ser a diferenciação por meio da prestação de serviço.

Com isso, no decorrer da pesquisa de campo e tendo em mão o roteiro de entrevista semiestruturado como instrumento de pesquisa, este pesquisador optou por adicionar algumas questões que considerava pertinente e poderia contribuir para o avanço do estudo em tela. É tanto que se perguntou a parte dos operadores de turismo entrevistados se eles visualizavam algum atributo diferenciado no destino Natal.

Desse modo, criou-se a categoria da diferenciação, visto que, ao procurar analisar o posicionamento estratégico do destino Natal na capital paulista, se entende como relevante a investigação sobre alguma posição diferenciada do destino. Segundo Porter, a estratégia de diferenciação pode isolar uma empresa dos demais concorrentes devido à fidelização do cliente que, por sua vez, torna-se menos sensível a determinante “preço”, um dos gargalos do destino turístico Natal.

Durante a pesquisa, revelou-se que o destino potiguar não apresenta, de forma contundente, atributos diferenciados, visto que as respostas dos *stakeholders* mostraram opiniões divergentes em relação ao tema. Para os executivos das operadoras Trend e Nascimento Turismo, o destino não apresenta diferencial algum, conforme constatado na afirmação da representante da primeira empresa, Marcela Pereira: “Se tiver, o destino ainda não apresentou para a gente [...] eu não sei nenhum diferencial e é isso que a gente precisa ter no destino, e a gente não tem esse diferencial”. Já o gerente da operadora Nascimento, se limitou a seguinte resposta: “não lembro, não me lembro”. (ZAIDAN, 2014).

Contudo, as dunas de Genipabu apareceram como um diferencial do destino para dois operadores entrevistados, o que sugere uma importante identificação com a cidade, mesmo que esse atrativo esteja localizado no município de Extremoz; o *buggy* e a Via

Costeira também foram lembrados como atributos representativos do destino, a proximidade com a cidade de João Pessoa foi outro aspecto considerado, e por último, a condição de Natal ainda conservar o turismo dentro da própria cidade.

O presidente da Flytour Viagens, Claiton Armelin (2014), ao imaginar um passageiro que já conhece a cidade, fez a seguinte consideração:

Natal tem um diferencial, eu vou muito, quero conhecer João Pessoa e eu consigo ir e voltar no mesmo dia, isso é um diferencial [...] ele pode conhecer um destino a mais dentro daquela programação que ele está. A proximidade de João Pessoa seria um atrativo. E sem sombra de dúvidas há o envolvimento, as dunas [...] aquela ideia do buggy.

Para Renato Carone (2014), diretor comercial da Turnet Turismo, o destino é completo e apresenta características bastante singulares. O empresário fez uma comparação entre a capital potiguar e as cidades de Salvador, Recife e Fortaleza, que, em sua opinião, perdem para Natal devido à condição de serem metrópoles:

Essas outras cidades, hoje, elas se resumem a porta de entrada, como eu disse, para Praia do Forte, para Porto de Galinhas [...] Jericoacoara e etc; Natal ainda não perdeu isso, ela consegue ser uma cidade que não perdeu seu charme, que não, vamos dizer, que não tenha se tornado tanto metrópole a ponto de assustar ou de afastar o turista. Isso eu vejo como uma pérola porque as grandes capitais do Nordeste se tornaram metrópoles a ponto, no sentido pejorativo, de espantar o cliente, de ter trânsito, de ter violência, do cara não poder sair na praia à noite para caminhar; Natal ainda consegue conservar esses atrativos.

Quanto às dunas de Genipabu, Patricia Pacheco, analista da Tam Viagens, fez a seguinte ponderação: “As dunas que eu vi, os passeios de Natal não têm em outras cidades, apesar de você ter outras dunas em outras cidades. Todas elas têm passeio de Jipe, mas não é como as de Natal. Eu acho que esse é o único diferencial que Natal ainda conseguiu sustentar”.

Ao ser indagada se visualizava algum atributo diferenciado intangível no destino, a executiva da Tam, inicialmente, mencionou a receptividade do natalense, todavia considerou que essa era uma característica comum ao povo nordestino, de estar pronto para receber o turista; por fim, identificou o caráter humorista do cearense como sendo realmente um diferencial intangível daquele povo.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Esta dissertação teve como principal objetivo analisar o posicionamento do destino Natal na cidade de São Paulo por meio da percepção de operadoras de turismo daquela cidade. Para tal, foi necessário alcançar alguns objetivos específicos propostos para o estudo, tais como: a identificação do perfil da demanda que viaja ao destino potiguar, o estudo do comportamento do fluxo turístico para a cidade, a compreensão da percepção dos operadores de turismo em relação ao destino e, ainda, a análise dos principais destinos concorrentes.

Desse modo, este capítulo visa apresentar as conclusões mais importantes, emergentes da teoria que foi abordada no referencial teórico deste trabalho, apontar e discutir os resultados mais relevantes do estudo empírico apresentado no capítulo anterior, e sugerir possíveis estratégias para um melhor posicionamento estratégico de Natal na cidade de São Paulo, maior emissor de turistas no Brasil.

Por fim, serão apresentadas as considerações finais com vistas a esclarecer as limitações inerentes ao presente trabalho, possibilitando, assim, a realização de outras investigações a respeito do tema que contribuam para o avanço do conhecimento científico na área.

5.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE NATAL NA CIDADE DE SÃO PAULO

Após a análise dos resultados encontrados na pesquisa, analisou-se o posicionamento estratégico do destino turístico Natal na cidade de São Paulo, objetivo central deste trabalho.

Primeiramente, percebeu-se que os paulistanos/residentes que viajam ao destino Natal têm um perfil demográfico que sugere a prática do turismo sustentável, já que, em sua maioria, representam famílias, casais em lua de mel, casais em geral, dentre outros grupos. Outra constatação é que a cidade se caracteriza como um destino turístico diurno, haja vista uma grande extensão de costa litorânea nos arredores, favorecendo a prática de atividades relacionadas ao sol e praia.

No que se refere às motivações do paulistano na escolha de Natal enquanto destino turístico, percebe-se que a maior procura é pelo sol, praia, mar, calor, belezas naturais, enfim, por alguns atributos tangíveis. Contudo, entende-se, também, que há necessidade de realizar investimentos para o incremento dos serviços turísticos, na infraestrutura do lugar, no marketing do destino, enfim, investimentos que possam proporcionar um maior valor agregado ao cliente-turista, já que os resultados da pesquisa revelaram que novos produtos ou

atrativos, por exemplo, seriam importantes para o aumento do fluxo turístico, todavia, segundo os respondentes, existiriam outras necessidades prioritárias no destino.

Quanto à percepção dos operadores de turismo em relação à cidade, ela é considerada muito boa, uma vez que a maioria dos entrevistados avaliaram positivamente as praias e belezas naturais do destino, a sua hotelaria, a receptividade dos autóctones, a culinária local, os serviços prestados no setor, além de demonstrarem um forte apego ao lugar, sendo este último, uma descoberta relevante ao estudo em tela. Entretanto, uma das conclusões deste trabalho é a existência de um grande potencial turístico ainda inexplorado e/ou mal aproveitado pelo destino, que outrora mais bem administrado, na atualidade, passa por uma situação de descaso generalizado.

Dessa forma, torna-se evidente que as críticas mais contundentes aparecem no sentido da má condução da política de turismo implantada pelas últimas gestões públicas no destino, em que a falta de divulgação e a redução da malha aérea comprometem, sobremaneira, o desenvolvimento do setor na capital potiguar e, por conseguinte, interferem no posicionamento do destino na cidade de São Paulo, conforme está ilustrado na figura 10. Pelo exposto, conclui-se que há uma preponderância desses dois grandes gargalos na localidade turística: malha aérea deteriorada e incipiente promoção do destino.

Figura 10 – Posicionamento de Natal na cidade de São Paulo



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Quanto à posição competitiva de Natal perante os seus concorrentes, observou-se que a cidade de Fortaleza apresenta, na atualidade, uma vantagem competitiva que merece

registro: o preço de uma tarifa aérea muito atrativa para os turistas que voam a partir de São Paulo, uma vez que o estado do Ceará promoveu a redução do imposto de querosene de aviação. Já as diversas opções de passeios no litoral do estado, dentre as quais para as praias de Cumbuco, Jericoacoara e Canoa Quebrada, e o incremento do turismo de eventos e negócios com o advento do novo centro de convenções fazem do destino um importante protagonista no cenário turístico da região.

Ainda a respeito da capital cearense, percebeu-se a existência de uma grande atratividade dos paulistanos/residentes pelo parque aquático *Beach Park*, uma vez que boa parte dos operadores entrevistados fez menção ao equipamento como um forte motivador na escolha do destino cearense, sobretudo para aquelas famílias que viajam com crianças.

Todavia, acredita-se que o fato de o destino Fortaleza ser uma metrópole, o limita no avanço de sua competitividade, pois quando ela é comparada a Natal, por exemplo, uma cidade menos populosa e reconhecida pelo charme de ser pequena, a capital cearense perde em competitividade devido aos problemas que são inerentes às grandes capitais da região. Sem dúvida, o que mais impacta no desempenho de Fortaleza enquanto destino turístico é o valor atribuído à sua tarifa aérea, mesmo que se leve em consideração toda a importância de seus atrativos e belezas naturais.

Os destinos turísticos de Porto de Galinhas e Maceió também surgem como importantes concorrentes diretos de Natal na cidade de São Paulo, sendo o primeiro um destino que apresenta características relevantes para a motivação do turista paulistano. A ligeira distância de Porto de Galinhas deste Recife favorece o destino, visto que ele, já sendo dotado de boa infraestrutura turística e recursos naturais, pode utilizar a malha aérea da capital, que oferece tarifas competitivas e uma razoável oferta de voos. Ademais, Porto de Galinhas exerce uma atuação firme no tocante à promoção turística da região, onde iniciativa privada e poder público adotam uma política de turismo eficiente. Desse modo, pode-se afirmar que o presente estudo revelou que Porto de Galinhas, atualmente, é o destino mais competitivo da região Nordeste do Brasil.

Já a capital alagoana tem apresentado um pujante reaquecimento nos últimos anos, com a construção de novos hotéis que chamou a atenção de grandes operadoras nacionais. Maceió, igual a Porto de Galinhas, também adota uma eficiente política de turismo, e por isso, tem se destacado perante importantes *players*¹⁴ do setor. Entretanto, apesar dos recentes

¹⁴ Atores.

avanços conquistados, os altos índices de violência na cidade e a sua restrita malha aérea se constituem em entraves ao desenvolvimento turístico do lugar.

No decorrer da pesquisa de campo, também se procurou investigar a respeito de uma possível diferenciação de Natal frente a outros destinos, uma vez que sendo esta uma importante estratégia genérica defendida por Porter, o destino poderia adotá-la como forma de alcançar melhores índices de competitividade. Contudo, não se observou a existência de uma diferenciação contundente.

Por meio dos dados coletados neste estudo, foi possível apontar as fortalezas e debilidades (fatores internos) do destino Natal e identificar as suas oportunidades e ameaças (fatores externos), visto que, segundo Kotler et al. (2006), dentro do processo de planejamento estratégico de mercado, é fundamental conhecer qual a situação atual do lugar e como ele se compara a outros destinos.

Desse modo, considerando a percepção de operadores de turismo da cidade de São Paulo, construiu-se a matriz DAFO¹⁵ do destino Natal (ver quadro 07).

Quadro 07 – Matriz DAFO do destino Natal

DEBILIDADES	AMEAÇAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Tarifa aérea elevada	Avanço consistente de alguns destinos concorrentes (Porto de Galinhas, Fortaleza, Maceió e João Pessoa)	Atratividade das belezas naturais/praias	Forte apego dos operadores ao destino
Falta de promoção/divulgação do destino	Elevação das tarifas aéreas para o destino	Infraestrutura hoteleira	Possibilidade de alianças estratégicas com <i>stakeholders</i> (operadoras de turismo e companhias aéreas)
Inexistência de uma política de turismo no destino	Aumento de brasileiros em viagens internacionais	Excelência gastronômica	A procura do paulistano em férias por cidades menores
Falta de investimento do setor público no setor	Hotéis de rede se instalando em destinos concorrentes	Opções de passeios variados	Realização de congressos/eventos em novos destinos
Infraestrutura insuficiente	Fortalecimento dos destinos que não são capitais	Hospitalidade do povo natalense	Incremento da intenção dos brasileiros em viajar a região Nordeste
Prostituição na orla marítima/hotéis		Não ser uma metrópole	Possibilidade de implantação de resorts com o sistema de <i>all inclusive</i>

¹⁵ Debilidades, ameaças, fortalezas e oportunidades.

Mídia espontânea negativa nas áreas de saúde e educação		Infraestrutura turística	
Alto percentual no imposto cobrado sobre o querosene de aviação		Limpeza da cidade	
Inexistência no destino de um diferencial consolidado		Localização que possibilita conjugar com outros destinos	
Redução nas vendas do destino nos últimos dois anos (2013/2014)		Dispor de um bom Centro de Convenções	
Falta de treinamento/capacitação junto a operadores de turismo e agentes de viagens		Congregar um importante mercado emissor	
Depender excessivamente do turista de lazer		Destino turístico fácil de vender	
Dispor de apenas um hotel que adota o sistema do <i>all inclusive</i> ¹⁶		Existência de destinos complementares nos arredores ainda pouco explorados	
Falta de novos equipamentos (hotéis e parques, por exemplo)		Diferentes opções nos meios de hospedagem	

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

No que tange às debilidades do destino, ressalta-se aqui a excessiva dependência da cidade com o turista de lazer, visto que, segundo a representante da operadora Tam Viagens, o preço médio da tarifa aérea aplicada a esse tipo de turista faz o voo ser menos rentável, o que não interessa às companhias aéreas. Dessa forma, após a fusão das empresas LAN e TAM, quando foi criada a companhia aérea LATAM, ocorreu uma importante reestruturação de malha aérea e eliminação de inúmeros voos considerados “pouco rentáveis”. Em 2013, a região Nordeste do Brasil perdeu uma quantidade significativa de voos, e Natal foi um dos destinos mais prejudicados.

Já no que concerne às oportunidades identificadas, vale ressaltar as pesquisas de intenção de viagens de brasileiros (BRASIL, 2014) que indicam ser o Nordeste do país a região mais desejada para as viagens de turismo no território nacional. Desse modo, pode-se afirmar que o tema merece ser discutido mais a fundo, visto que a intenção de viagem do

¹⁶ *All inclusive* é um sistema que oferece tudo incluído na hospedagem (alimentação e bebidas).

brasileiro não está sendo compreendida, pelo menos, por parte da empresa aérea anteriormente citada, ou então, o foco da companhia se restringe em priorizar as rotas para os destinos com elevado nível de negócios.

5.2 RECOMENDAÇÕES

No presente estudo, percebeu-se o quão importante é o custo da tarifa aérea na formatação do produto e na criação da demanda turística. Assim, torna-se evidente a necessidade de se recolocar o tema do incentivo fiscal na agenda político-econômica do governo do Rio Grande do Norte, principalmente, quando se sabe que os estados do Ceará e Paraíba já se beneficiam da redução do imposto sobre o querosene de aviação.

De acordo com a pesquisa de campo, a cidade de Natal é muito bem avaliada no que tange à oferta gastronômica do destino, já que, em vários momentos da pesquisa, a culinária potiguar foi mencionada como atributo do lugar, e assim sendo, acredita-se que este tema deveria ser levado em consideração quando da busca de um diferencial para o destino. A gastronomia está inserida no contexto cultural da cadeia produtiva do turismo; por isso, acredita-se que os viajantes mais exigentes, do ponto de vista de seus desejos, tendem a buscar, na culinária dos destinos, um forte motivador para as suas viagens.

Por que não colocar a cidade de Natal na condição de melhor destino gastronômico do Nordeste brasileiro? Por que não focar nesse segmento do turismo? Seria possível melhorar ainda mais a qualidade e a prestação de serviços nos restaurantes e bares da cidade, criar um padrão de excelência para a gastronomia local, e promovê-la como atributo diferenciado do destino. Desse modo, Natal poderia melhorar o seu posicionamento na cidade de São Paulo por meio da captação do turista motivado pelos prazeres gastronômicos de uma localidade turística.

Entretanto, também se deve considerar que um destino turístico jamais pode deixar de realizar ações de promoção e divulgação, fundamentais para a manutenção do destino nos canais de distribuição, pois os produtos turísticos sofrem uma forte concorrência dentro do setor e em relação a produtos de outros setores econômicos. Dessa maneira, ao implementar uma política de destino, propõe-se a efetivação de um plano de marketing para a localidade turística, onde os diferentes instrumentos do marketing podem ser trabalhados em busca do êxito do destino, dentre os quais, as alianças estratégicas com importantes *stakeholders*, como são os casos das operadoras de turismo e companhias aéreas.

Já no que tange às oportunidades elencadas na matriz DAFO do destino Natal, o forte apego ao destino foi uma das mais significativas descobertas, uma vez que esse sentimento poderia impulsionar os atores da cadeia produtiva do setor a exercerem atividades que fortalecem o desenvolvimento turístico local.

Na opinião de alguns operadores de turismo entrevistados, a cidade de Natal é um destino “fácil de vender”, o que indica, no mínimo, que a localidade se apresenta como um bom produto turístico. Assim sendo, embasado no que sugere Kotler et al. (2006), o destino não precisa corrigir todas as suas fraquezas ou promover todas as suas forças, pois os fatores variam em sua importância para mercados-alvo diferentes. O preponderante aqui é a investigação profunda sobre quais fortalezas e debilidades mais afetam as percepções e o comportamento dos mercados-alvo.

Alguns fatores relevantes ao destino se conectam de maneira mais direta, como, por exemplo, a condição de Natal oferecer um centro de convenções adequado, a tendência para que congressos e eventos se realizem em novos lugares, e a dependência excessiva da cidade em relação ao turismo de lazer. Assim, recomenda-se a adoção de uma firme política na captação de eventos, visto que, com a chegada do turista congressista e/ou corporativo, o destino potencializa a sua força de dispor de um bom centro de convenções, aproveita a oportunidade da mudança dos eventos para os novos lugares, e minimiza a fraqueza do destino no que se refere a sua excessiva dependência com o turista de lazer. Dessa forma, provavelmente, haveria certo incremento na rentabilidade dos voos regulares para a cidade, o que atrairia mais voos e companhias aéreas.

Por fim, ressalta-se, ainda, que, na pesquisa de campo, a limpeza da cidade apareceu como uma força menor do destino, e sendo assim, propõe-se que a capital potiguar venha a priorizar a sua política de limpeza pública, uma vez que, estando essa força potencializada, ela poderia se transformar em importante diferencial competitivo.

5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de o presente estudo ter conseguido responder ao problema de pesquisa, em face das descobertas relevantes ao conhecimento do atual posicionamento de Natal na cidade de São Paulo, percebeu-se que o tema poderia ter sido abordado levando em consideração outros universos de pesquisa.

A investigação se restringiu ao universo das principais operadores de turismo da capital paulista que comercializam o destino Natal. Dessa forma, foi possível investigar a

percepção dos *stakeholders* responsáveis por considerável parcela do mercado emissivo brasileiro. Todavia, me parece razoável que, em estudos futuros, sejam pesquisados outros universos importantes, como, por exemplo, as agências de viagens, que se situam na ponta vendedora do produto turístico e alcançam diretamente o consumidor final, ou até mesmo os próprios clientes finais, aqueles que tomam a decisão de compra por si só ou influenciados por outras pessoas.

No entanto, no caso de se optar pela investigação junto ao consumidor final, as respostas poderiam apontar para direções demasiadamente opostas, além de que o seu descarte poderia aparecer em números significativos. Com isso, para que se pudesse levar a cabo uma pesquisa deste porte, haveria a necessidade de eleger um público-alvo mais delimitado.

Já outra limitação do presente trabalho foi a escolha por se investigar apenas um mercado emissor, já que o destino Natal recebe visitantes de toda parte do Brasil e de inúmeros outros países. Dessa forma, é provável que sejam realizadas pesquisas sobre o mesmo tema em outros mercados emissores de turistas, e assim, compreender se há diferença substancial entre a percepção dos operadores de turismo de São Paulo e os de outras regiões ou países.

Contudo, uma dificuldade encontrada durante a pesquisa de campo foi a visível influência dos hoteleiros natalenses sobre os operadores entrevistados, tendo em vista que era perceptível, em algumas respostas, a existência de opiniões exageradas. Desse modo, salienta-se que é fundamental a predominância da imparcialidade por parte dos respondentes, já que, apenas, assim será possível alcançar considerações precisas e, sobretudo, que traduzam a realidade vigente.

REFERÊNCIAS

- ARMELIN, Claiton. **Entrevista realizada com o presidente da Flytour Viagens, no período de 28 a 30 de maio de 2014.** São Paulo, 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BIGNÉ, J. Enrique et al. Quality market orientation. Tourist agencies perceived effects. **Annals of Tourism Research**, v. 32, n. 4, p. 1022-1038, 2005.
- BIGNÉ, J. Enrique; FONT, Xavier; ANDREU, Luisa. **Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo.** Madrid: ESIC Editorial, 2000.
- BOTHA, C.; CROMPTON, J. L.; KIM, S. S. Developing a revised competitive position for sun/lost city, South Africa. **Journal of Travel Research**, v. 37, n.4, p. 341-352, 1999.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil – 2010/2011: Relatório executivo.** São Paulo, 2012.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Índice de competitividade do turismo nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional.** Natal, 2014.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Segmentação do turismo e o mercado.** Brasília, 2010.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Sondagem do consumidor: intenção de viagem.** Rio de Janeiro, 2014.
- BUHALIS, Dimitrios. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, v. 21, n. 1, p. 97-116, 2000.
- CARONE, Renato. **Entrevista realizada com o diretor comercial da Turnet Turismo, no período de 28 a 30 de maio de 2014.** São Paulo, 2014.
- CARVALHO, Caio Luiz de. Turismo criativo em cenário competitivo. In: FÓRUM DE TURISMO DO RIO GRANDE DO NORTE. 5., 2014. ... Natal. **Palestra proferida em 19 de fevereiro de 2014.** Natal, 2014.
- CAWLEY, Mary; GILLMOR, Desmond A. Integrated rural tourism: concepts and practice. **Annals of Tourism Research**, v. 35, n. 2, p. 316-337, 2008.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAS, Josep. **Turismo, o negócio da felicidade: desenvolvimento e marketing turístico de países, regiões, lugares e cidades.** Tradução de Sandra Valenzuela. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2007.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CRACOLICE; Maria Francesca; NIJKAMP, Peter. The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. **Tourism Management**, v. 30, n. 3, p. 336-344, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed Editora, 2010.

CROES, Robertico; KUBICKOVA, Marketa. From potential to ability to compete: Towards a performance-based tourism competitiveness index. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 2, n. 3, p. 146-154, 2013.

CROUCH, Geoffrey I.; RITCHIE, J. R. Brent. Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. **Journal of Business Research**, v. 44, n.3, p. 137-152, 1999.

DALONSO, Y. S., et al. Tourism experience, events and public policies. **Annals of Tourism Research**, 2014.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, Reinaldo; CASSAR, Maurício. **Fundamentos do Marketing Turístico**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ELIZAGARATE, Victoria de. **Marketing de cidades**. Madrid: ESIC Editorial, 2003.

ENRIGHT, Michael J.; NEWTON, James. Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. **Tourism Management**, v. 25, n. 6, p. 777-788, 2004.

GOMEZELJ, Doris Omerzel; MIHALIC, Tanja. Destination competitiveness - Applying different models, the case of Slovenia. **Tourism Management**, v. 29, n. 2, p. 294-307, 2008.

GOOVAERTS, Peggy; BIESBROECK, Hannes V.; TILT, Tim V. Measuring the effect and efficiency of city marketing. **Procedia Economics and Finance**, v. 12, p. 191-198, 2014.

GREENWALD, Bruce; KAHN, Judd. **A estratégia competitiva desmistificada: uma abordagem radical e objetiva para a aplicação de estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HOSKISSON, Robert E. et al. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IYAMABO, Jeremiah; OTUBANJO, Olutayo. A Three-Component Definition of Strategic Marketing. **International Journal of Marketing Studies**, v. 5, n. 1, 2013.

KASK, Susan; KLINE, Carol; LAMOUREUX, Kristin. Modeling tourist and community decision making. The SAVE market. **Annals of Tourism Research**, v. 38, n. 4, p. 1387-1409, 2011.

KIDO, Renato. **Entrevista realizada com o gerente comercial da operadora Visual, no período de 28 a 30 de maio de 2014.** São Paulo, 2014.

KIM, Hong-Bomm. Perceived attractiveness of Korean destinations. **Annals of Tourism Research**, v. 25, n. 2, p. 340-361, 1998.

KIM, S. S.; SUN, H.; AP, J. Is there competition in the exhibition market in Asia?: Analysis of the positioning of major Asian exhibition host cities. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 13, n.3, p. 205-227, 2008.

KIM, Samuel Seongseop; AGRUSA, Jerome. The positioning of overseas honeymoon destinations. **Annals of Tourism Research**, v. 32, n. 4, p. 887-904, 2005.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul:** como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOMPPULA, Raija. The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination – A case study. **Tourism Management**, v. 40, p. 361-371, 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** Análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** Tradução de Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip et al. **Marketing de lugares:** como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe. Tradução de Ruth Bahr. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; HAIDER, Donald; MILLER, L. **Marketing places:** attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations. New York: The Free Press, 1993.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOZAK, Metin; MARTIN, Drew. Tourism life cycle and sustainability analysis: Profit-focused strategies for mature destinations. **Tourism Management**, v. 33, p. 188-194, 2012.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico.** Lisboa: Ed. MacGraw-Hill, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2010.

LINE, Nathaniel D.; RUNYAN, Rodney C. Destination marketing and the service-dominant logic: A resource-based operationalization of strategic marketing assets. **Tourism Management**, v. 43, p. 91-102, 2014.

LOURO, Flavio. **Entrevista realizada com o diretor da operadora E-htl, no período de 28 a 30 de maio de 2014**. São Paulo, 2014.

MAN, Thomas W. Y.; LAU, Theresa; CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 2, p. 123-142, 2002.

MCMANUS, Phil; CONNELL, John. Putting places on the map? Marketing rural and regional Australia. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 3, p. 105-113, 2014.

MILLER, Graham. Public understanding of sustainable tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 37, n. 3, p. 627-645, 2010.

PACHECO, Patricia. **Entrevista realizada com a analista de negociação nordeste e resorts da TAM Viagens, no período de 28 a 30 de maio de 2014**. São Paulo, 2014.

PANOSSO NETTO, Alexandre; ANSARAH, Marilia Gomes dos Reis. **Segmentação do mercado turístico**: estudos, produtos e perspectivas. Barueri: Manole, 2009.

PEREIRA, Marcela. **Entrevista realizada com a executiva da Trend Operadora, no período de 28 a 30 de maio de 2014**. São Paulo, 2014.

PIKE, Steven; PAGE, Stephen J. Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. **Tourism Management**, v. 41, p. 202-227, 2014.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PULINA, Manuela; MELEDDU, Marta; DEL CHIAPPA, Giacomo. Residents' choice probability and tourism development. **Tourism Management Perspectives**, v. 5, p. 57-67, 2013.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. **The competitive destination**: a sustainable tourism perspective. Cambridge: CABI Publishing, 2003.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2009.

RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Turismo. **Pesquisa de Demanda Turística: maio e junho**. Natal, 2012a.

RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Turismo. **Pesquisa de Demanda Turística: julho**. Natal, 2012b.

RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Turismo. **Fluxo Turístico Global do RN: 2006/2012**. Natal, 2013.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Turismo no Brasil**: termo de referência para a atuação do sistema Sebrae. Brasília, 2010.

SIMÕES, Fernanda. **Entrevista realizada com a gerente comercial nacional da Luxtravel Turismo no período de 28 a 30 de maio de 2014**. São Paulo, 2014.

SWARBROOKE, John. **The Development and Management of Visitor Attractions**. 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

TERRA, Mary. **Entrevista realizada com a supervisora da Trend Operadora, no período de 28 a 30 de maio de 2014**. São Paulo, 2014.

TORRES-DELGADO, Anna; PALOMEQUE, Francesc López. Measuring sustainable tourism at the municipal level. **Annals of Tourism Research**, v. 49, p. 122-137, 2014.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WALTER, Luiz. **Entrevista realizada com o diretor da CVC Viagens, no período de 28 a 30 de maio de 2014**. São Paulo, 2014.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Europe 2020 competitiveness report: building a more competitive Europe**. Geneva, 2012.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The travel & tourism competitiveness report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation**. Geneva, 2013.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. **Tourism highlights: 2013 Edition**. Madrid, 2013.

ZAIDAN, Walter . **Entrevista realizada com o gerente de produtos da Nascimento Turismo, no período de 28 a 30 de maio de 2014** . São Paulo, 2014.

ZENKER, Sebastian; EGGERS, Felix; FARSKY, Mario. Putting a price tag on cities: Insights into the competitive environment of places. **Cities**. v. 30, p. 133-139, 2013.

ZHOU, Lijun; WANG, Tao. Social media: A new vehicle for city marketing in China. **Cities**, v. 37, p. 27-32, 2014.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA - PESQUISA DE CAMPO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

ROTEIRO DE ENTREVISTA
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE DESTINOS: UMA ANÁLISE ATRAVÉS
DA PERCEPÇÃO DOS OPERADORES DE TURISMO DA CIDADE DE SÃO PAULO
SOBRE O DESTINO NATAL, BRASIL

Prezado(a) Senhor(a),
Meus cordiais cumprimentos.

Meu nome é Gustavo Henrique Pessoa Porpino e escrevo na condição de mestrando do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Venho através deste, pesquisar a respeito da percepção dos operadores de turismo da cidade de São Paulo sobre o destino Natal, e com isso, contribuir para o melhor desenvolvimento turístico da capital potiguar.

A sua valiosa participação será de extrema importância para o incremento das ações desenvolvidas pelo destino Natal.

Desde já agradeço a sua colaboração.

NOME DO ENTREVISTADO (A): _____

EMPRESA: _____

ANO DE CONSTITUIÇÃO: _____

CARGO: _____

A seguir lhe faremos algumas perguntas fundamentais para o andamento desse estudo:

- 1) Qual o perfil do turista residente da cidade de São Paulo que compra o destino Natal ?
- 2) Na sua visão, quais as razões que motivam o turista paulistano/residente a escolher o destino Natal ?
- 3) Quais os destinos concorrentes de Natal na sua operadora ? Fale dos aspectos positivos e negativos desses destinos.

- 4) Como você viu as vendas do destino Natal nos anos de 2012 e 2013 na sua operadora e como você vê os primeiros meses de 2014 ? Qual a justificativa para essa situação ?
- 5) Qual a sua percepção sobre o destino turístico Natal ?
- 6) Na sua opinião, qual a imagem atual do destino turístico Natal para os residentes da capital paulista ?
- 7) Como você percebe as ações de divulgação e promoção do destino Natal na cidade de São Paulo ?
- 8) Quais as estratégias mais adequadas para que um destino turístico como Natal possa alcançar o turista paulistano/residente em potencial ?
- 9) O que Natal deveria fazer e/ou desenvolver para aumentar o interesse dos paulistanos pelo destino ?